

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra kontroly a řízení jakosti

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zvýšení efektivity prodeje vlastních výrobků

**Increasing of Selling Efficiency
of Company`s Products**

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra kontroly a řízení jakosti

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Nytrová**
Studijní program: N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů
Studijní obor: 3902T041 Management jakosti
Téma: **Zvýšení efektivity prodeje vlastních výrobků**
Increasing of Selling Efficiency of Company's Products.

Zásady pro vypracování:

1. Marketingový mix – přístup k zlepšení prodejního servisu
2. Presentace zvolené strojírenské organizace a jejich výrobků
3. Porovnání výrobků zvolené organizace s konkurencí
 - a) z pohledu koncových zákazníků
 - b) z pohledu distributorů
4. Analýza možností zvýšení efektivity prodeje výrobků
5. Návrh na zlepšení stávajícího způsobu prodeje

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti . Praha. Management Press, 2008, 376 s,
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., Praha, 2004
3. DELBERT, I. – MOTHERSBAUGH, D.,L. – BEST, R.,J.: Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy, Mc Graw-Hill/Irwin, New York, 2007

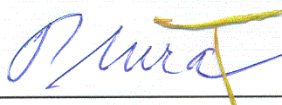
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Milan Hutýra, CSc.**

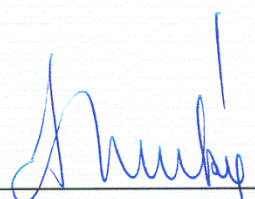
Konzultant diplomové práce: Ing. Pich Jindřich

Datum zadání: 15. 11. 2010

Datum odevzdání: 20. 04. 2011


prof. Ing. Jiří Plura, CSc.
vedoucí katedry




prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. *V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.*

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed:

DIPLOMOVÁ PRÁCE

dole:

Rok

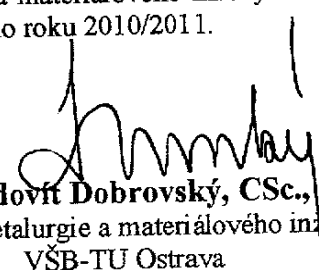
Jméno a příjmení

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2010/2011.

Ostrava 30. 11. 2010


Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

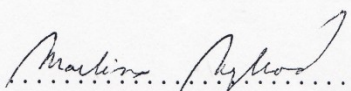
PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě, 15. dubna 2011

..........
podpis (jméno a příjmení studenta)

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Milanu Hutyrovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné podněty, připomínky a za jeho vstřícný přístup při vypracování této diplomové práce.

Děkuji svému konzultantovi Ing. Jindřichu Pichovi za jeho pomoc a konzultace a vedení společnosti za umožnění zpracování mé diplomové práce.

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

NYTROVÁ, M. *Zvýšení efektivity prodeje vlastních výrobků: diplomová práce*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra kontroly a řízení jakosti, 2011, 75 s.

Vedoucí práce: Hutýra, M.

Téma předložené diplomové práce je z prostředí výrobní společnosti, jimiž hlavními produkty jsou hydraulické a klasické zvedáky určené jak pro domácí tak i zahraniční trh. Cílem práce je sofistikovaným způsobem navrhnout způsob zvýšení efektivity prodeje vlastních výrobků. Navrhované doporučení je podloženo výpočty a nechybí rovněž parametry pro vyhodnocení její efektivnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Efektivita prodeje, výrobky, zákazníci, dealeři, český trh, zahraniční trh.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

NYTROVÁ, M. *Increasing of Selling Efficiency of Company's Products: Master Thesis*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Metallurgy and Material Engineering, Department of Quality Control and Management, 2011, 75 p.

Supervisor: Hutýra, M.

The thesis topic is from the production company environment, whose main products are hydraulic and classic jacks for both domestic and also foreign markets. The thesis aim is to design a way of increasing of its products sale efficiency in a sophisticated way. The proposed recommendation is based on the calculations and there are also parameters to evaluate its effectiveness.

KEYWORDS

Selling Efficiency, Products, Customers, Dealers, Czech market, Foreign market.

Obsah

	strana
Seznam použitých zkratk.....	1
0 Úvod.....	2
1 Přestavení společnosti.....	3
1.1 Obchodní činnosti.....	3
1.2 Přehled vybraných výrobků.....	8
2 Teoretické podklady.....	12
2.1 Hodnocení spokojenosti zákazníků.....	12
2.1.1 Podstatou je spokojený zákazník.....	12
2.1.2 Přínosy měření spokojenosti zákazníků.....	13
2.1.3 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	13
2.1.4 Návrh tvorby dotazníků k měření spokojenosti zákazníků.....	17
2.1.5 Stanovení velikosti výběru – vzorkování zákazníků.....	19
2.1.6 Výběr vhodné metody sběru dat.....	20
2.1.7 Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků.....	22
2.1.8 Využívání výsledků měření spokojenosti pro procesy neustálého zlepšování..	22
2.2 Realizace změny.....	22
2.3 Metody propagace produktů.....	24
3 Analýza současného stavu prodeje.....	26
3.1 Způsob prodeje.....	26
3.2 Odhad potenciálu trhu, konkrétní cíl.....	30
3.3 Průzkum mezi koncovými zákazníky a distributory.....	34
4 Komunikace s koncovými zákazníky a distributory.....	35
4.1 Měření spokojenosti zákazníků.....	35
4.2 Průzkum mezi zákazníky.....	36
4.3 Doporučení ve vztahu k zákazníkům.....	40
4.4 Měření spokojenosti dealerů.....	42
4.5 Průzkum mezi dealery.....	42
4.6 Doporučení ve vztahu k dealerům.....	49
5 Navrhovaná opatření.....	52
5.1 Doporučení v rámci prodeje výrobků na území České republiky.....	53
5.1.1 Opodstatnění navrhované změny pro ČR.....	53
5.1.2 Obchodní oddělení.....	58

5.1.3 Oblast servisu	59
5.2 Doporučení v rámci prodeje výrobků v zahraničí.....	60
5.3 Návrh na zavedení měřitelných parametrů pro obchod realizovaný na území ČR i v zahraničí	62
6 Závěr.....	65
7 Seznam použité literatury.....	67
8 Seznam příloh.....	69
8.1 Příloha 1	69
8.2 Příloha 2	72

Seznam použitých zkratk

TÚ	technický útvar
MTZ	materiálně technické zásobování
EF	ekonomika, finance
PAM	práce a mzdy
PERS	personalistika
EM	extern market
NM	new market
LM	local market
GOST	je soubor technických norem obhospodařovaných nadnárodní Euroasijskou radou pro normalizaci, metrologii a certifikaci (EASC), což je standardizační organizace fungující v rámci Společenství nezávislých států. Государственный стандарт – jedná se o státní normu (v překladu).
PR	public relation
OÚ	obchodní útvar
OTS	oddělení technických služeb
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PVJ	pověřenec pro jakost
ČR	Česká republika

0 Úvod

Svět 21. století je přímo závislý na výrobě. K tomu, aby se výroba rozvíjela, je nutnou podmínkou, aby se rozvíjely i jednotlivé výrobní společnosti. Základním kritériem pro rozvoj každé výrobní společnosti je trvalý růst a efektivita.

Předložená diplomová práce se zabývá zvýšením efektivitu prodeje výrobků společnosti AUTO MOTIVE INDUSTRIAL a.s. za účelem zabezpečení trvalého růstu a konkurenceschopnosti. Společnost je prvovýrobcem hydraulických a klasických zvedáků jak pro domácí tak i zahraniční trh. Popis organizační struktury, profil a výrobní program je uveden v 1. kapitole.

V diplomové práci je rozvedená teoretická otázka hodnocení spokojenosti zákazníků. Dalšími teoretickými podklady jsou důležité aspekty realizace změn a přehled metod propagace produktů. Teoretická část je uvedena ve 2. kapitole.

Cílem mé diplomové práce je:
navrhnout potřebnou změnu/inovaci vedoucí k zefektivnění prodeje výrobků s důrazem na český trh. Pomocí analýzy dosavadních údajů, racionálního přístupu a patřičných výpočtů jsem představila konkrétní cíl společnosti a to je získat na území ČR 50% tržní podíl.

Další část práce se dále soustředí na praktickou rovinu, uvedeno v kapitole 4, tzn. měření spokojenosti koncových zákazníků a distributorů, vyhodnocení zjištění a z nich plynoucí závěry.

Pátá kapitola již uvádí navrhovaná opatření, jak dospět k samotnému zvýšení efektivitu prodeje příslušných zvedacích zařízení. Jedná se již o konkrétní doporučení pro společnost, jak postupovat, aby dosáhla zlepšení parametrů zejména v oblasti tržeb a pochopitelně i zisku. V této kapitole je uveden i návrh, jak změřit změny vedoucí k zefektivnění výroby. Dále jsou zde zachyceny všechny měřitelné veličiny související s nákladovými položkami samotného prodejního režimu zvedacích zařízení.

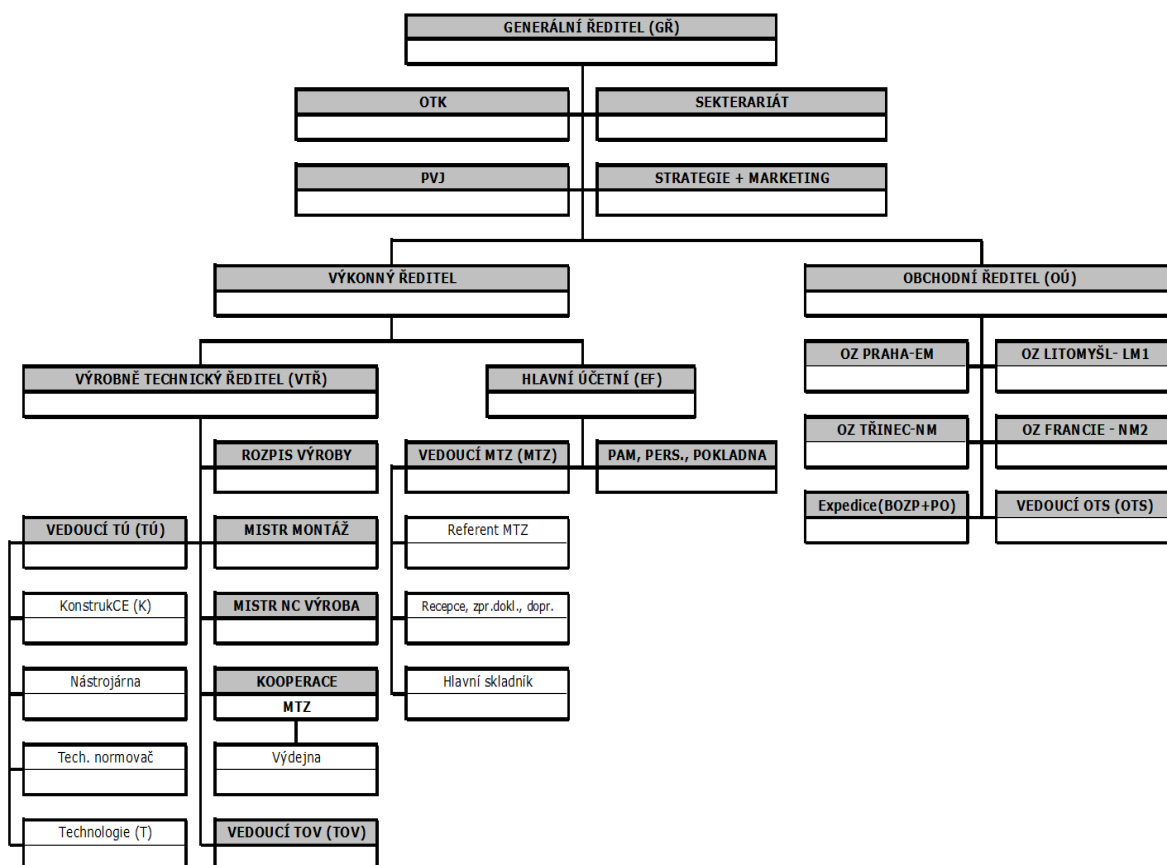
Šestá kapitola rekapituluje všechny kroky vedoucí k posunutí společnosti AUTO MOTIVE INDUSTRIAL a.s. v oblasti prodeje zvedáků na přední místo mezi evropské výrobce.

1 Přestavení společnosti

V následujících podkapitolách uvádím profil výrobní činnosti a výrobků společnosti AUTO MOTIVE INDUSTRIAL a.s.

1.1 Obchodní činnosti

Akciová společnost **AUTO MOTIVE INDUSTRIAL** (dále jen AMI) byla založena dne 25.7.1997 vkladem části podniku Intersigma Industrial a.s. Praha. Společnost však vznikla již v roce 1945, kdy pod názvem DRINA Radovan vyráběla plechové skříňky, dětské vozíky a vagónové topení. V létech 1957-1982 byla společnost součástí státního podniku Juranovy závody Brno. V současné době vlastní 100% akcií společnosti dva čeští akcionáři.



Obr. 1: Organizační diagram společnosti

Po skončení výroby speciální vojenské techniky (hydraulika do pancéřových vozidel), přešla firma k výrobě automobilových hydraulických zvedáků, které jsou nosným výrobním programem společnosti. V České republice slouží ve stovkách servisů více než 3 000 hydraulických zvedáků. Mezi největší tuzemské odběratele patří značkové servisy ŠKODA, kde jsou výrobky doporučovány samotným výrobcem ŠKODA Auto. Zhruba 70% výroby těchto produktů (hydraulických zvedáků) exportuje společnost na zahraniční trhy do zemí EU, Ruska, Pobaltských republik a Izraele.

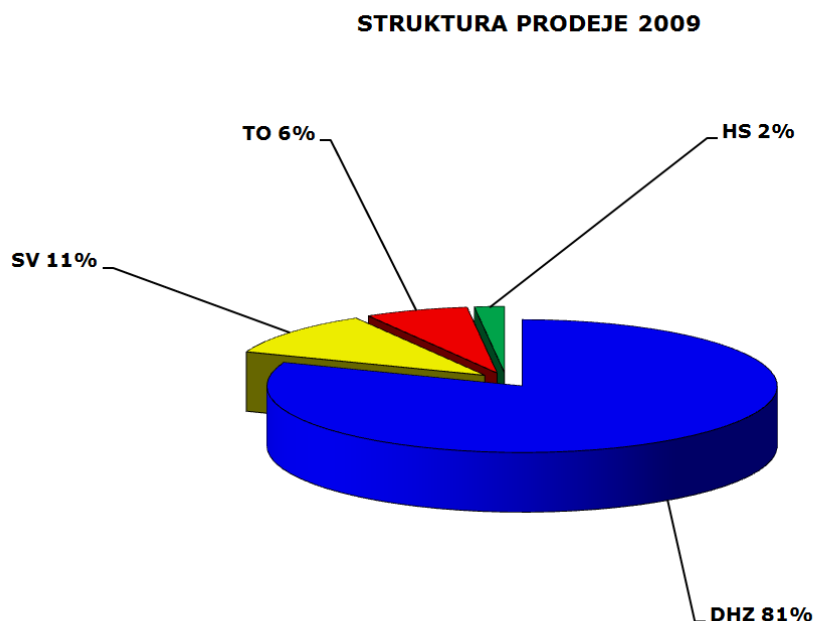
Struktura prodeje automobilových zvedáků:

- země EU – 64%
- ostatní Evropa – 24%
- mimoevropské země – 12%

Společnost je rovněž významným dodavatelem vagónového topení pro České a Slovenské dráhy. Zbytek výrobních kapacit je vyplněn výrobou hydraulických svěráků a doplňkovou strojírenskou výrobou.

Na celkové tržbě se pak uvedené výrobky podílí těmito procenty:

- | | | |
|---|-------|-----|
| - hydraulické zvedáky | (DHZ) | 81% |
| - vagónové topení | (TO) | 6% |
| - hydraulické svěráky HSK 125 | (HS) | 2% |
| - ostatní výrobky – strojírenská výroba | (SV) | 11% |



Obr. 2: Struktura prodeje výrobků v roce 2009

Kromě výroby a prodeje výrobků za příznivé ceny klade společnost důraz i na servisní zázemí firmy. Servisní služby pro koncové zákazníky v České republice provádí společnost vlastními zaměstnanci v oddělení technických služeb, dále jen OTS.

Do servisní oblasti patří v zahraniční následující činnosti:

- 1) podpora dealerů AMI v podobě:
 - a) školení,
 - b) montáž,
 - c) uvedení zařízení do provozu.
- 2) zajišťování náhradních dílů, záruční a pozáruční servis (povinnost výrobce).

Pro nejvíce frekventované produkty v prodeji hydraulických zvedáků nabízí společnost AMI program 10. leté záruky od expedice výrobku. Garance se vztahuje na všechny mechanické části zvedáku zajišťující jeho funkčnost – hydraulika, elektroinstalace, elektromotor. Podmínkou je uzavření servisní smlouvy mezi AMI a distributorem (dealerem) na 10 let + 1x ročně servisní školení včetně úspěšného složení testů. Následnou samozřejmostí je uzavření servisní smlouvy mezi distributorem a konečným klientem na 10 let s podmínkou provádění servisních prací 1x ročně. Provádění servisních a instalačních prací je tedy možné pouze lidmi proškolenými a s potvrzením od výrobce. Distributoři pak 1x ročně posílají společnosti AMI protokol o provedení servisní prohlídky podepsané konečným

zákazníkem a distributorem s uvedením čísla zvedáku. Případné reklamace nefunkčnosti zvedáku zajišťuje společnost AMI.

Jelikož výrobky společnosti AMI jsou zařazeny mezi výrobky tzv. regulované sféry, musí být označeny značkou CE (značka evropské shody), jenž deklaruje, že výrobky splňují požadavky příslušných evropských směrnic a norem v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví spotřebitelů a životního prostředí a mohou tak být umísťovány na trzích EU. V ostatních zemích mimo EU jsou požadavky na kvalitu a postupy posuzování shody záležitostí smlouvy mezi společností a odběrateli ze zahraničí. Certifikaci produktů však společnost zajišťuje a realizuje z vlastních zdrojů (např. GOST, certifikace Izrael, Ukrajina...).

Společnost se řídí základním právním předpisem a to Zákonem č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a EN ČSN 1493, týkající se výroby a uvedení do provozu zvedacích a manipulačních zařízení.

Dále v níže uvedené tabulce uvádím vybrané ekonomické ukazatele společnosti AMI.

Tab. 1: Vybrané ekonomické ukazatelé společnosti

	r. 2009	r. 2010	r. 2011 *
OBRAT	37 mil	42,5 mil	53,7 mil
PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	0 Kč	2,5 mil	3,8 mil
ZISKOVOST (EFEKTIVITA)	0,00%	5,88%	7,08%

* cíl pro rok 2011

Další tabulka znázorňuje portfolio klientů, jež rozlišuje stav klientů z pohledu nastavené spolupráce. V této tabulce uvádím:

- kolik procent ze všech klientů v ČR je zároveň klienty společnosti AMI, tj. podíl společnosti AMI na trhu ČR,
- počet a procentní vyčíslení STÁVAJÍCÍCH klientů AMI s rozlišením jejich označení (AKTIVNÍ, PASIVNÍ, NOVÍ), užívaném společností AMI.

Tab. 2: Portfolio klientů (květen 2010)

	Podíl AMI na trhu ČR		Přehled STÁVAJÍCÍCH klientů AMI					
	STAV VŠECH KLIENTŮ v ČR		AKTIVNÍ		PASIVNÍ		NOVÍ	
	Stav	Výtěžnost	Stav	Výtěžnost	Stav	Výtěžnost	Stav	Výtěžnost
VČ KRAJ	859	29%	169	20%	74	9%	10	1%
MS, OL, ZL KRAJ	434	43%	136	31%	44	10%	8	2%
PRAHA	255	38%	67	26%	27	11%	2	1%
JČ KRAJ	234	44%	74	32%	23	10%	6	3%
JM KRAJ	209	43%	67	32%	18	9%	4	2%
SČ KRAJ	196	40%	60	31%	15	8%	3	2%
SVČ KRAJ	111	45%	42	38%	8	7%	0	0%
	2 298	37%	615	27%	209	9%	33	1%

Stav: Počet zákazníků v DBF* (květen 2010)

Výtěžnost: % využití

AKTIVNÍ Zákazníci, kteří realizovali za posledních 24 měsíců objednávku

PASIVNÍ Zákazníci, kteří nerealizovali za posledních 24 měsíců objednávku

NOVÝ Noví zákazníci za posledních 12 měsíců

*DBF je databáze tvořená z informačního systému ABRA G3, který vlastní AMI. Z tohoto systému byly použity informace z databáze klientů.

Společnost si uvědomuje, že důležitým atributem v podnikání je především zákazník a zároveň, že důležitým aspektem je schopnost uspokojovat potřeby zákazníků nejen pouhou výrobou nebo poskytováním služby. Kvalita musí být promítnuta v několika rovinách a to v rovině: kvality produktů (výrobků nebo služby), kvality procesů a procesního řízení, kvality zdrojů a kvality systému řízení. Svůj přístup ke kvalitě v takovémto globálním měřítku společnost demonstruje získaným certifikátem podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 [3].

1.2 Přehled vybraných výrobků

Přehled výrobků společnosti AMI a jejich vyobrazení:

▪ DVOUSLOUPOVÉ HYDRAULICKÉ ZVEDÁKY

- AMI 2 NIAGARA

Plošinový mobilní hydraulický zvedák určený pro pneuservisy a malé rodinné opravy. Obr. 3: AMI 2 NIAGARA



- AMI 2,5 STANDARD / AMI 3 STANDARD

Dvousloupový hydraulický zvedák (alternativa nosnosti 2,5t a 3,0t). 80% trhu nakupuje tento produkt. Důvodem je tonáž (hmotnost) osobních motorových vozidel. Obr. 4: AMI 2,5 STANDARD / AMI 3 STANDARD



- AMI 3,0 N-LINE

Zvedák s inovovanými prvky v oblasti pohonu, trajektorie a zabezpečovacího zařízení. Byl vyvinut s ohledem na minimalizaci ekonomických nákladů ve výrobě a s důrazem na maximální bezpečnost, kvalitu a trvanlivost.

Obr. 5: AMI 3,0 N-LINE



- AMI 3 GARAGE

Dvousloupový hydraulický zvedák určený pro nižší dílny, kde nelze použít AMI 3,0 Standard či AMI 3,0 N-LINE. Možnost upgrade pro sekačky, čtyřkolky či golfové vozíky. Obr. 6: AMI 3 GARAGE



- AMI 3,6 CLASSIC / AMI 4 VARIANT

Zvedák určený pro vyšší zástavby a vyšší vozidla (dodávkové automobily).

Alternativní provedení výšky zvedáku od 4.000mm, 4.200mm, 4.400mm, 4.650mm. Obr. 7: AMI 3,6 CLASSIC / AMI 4 VARIANT



- AMI 5,5 VAN

Vlajková loď společnosti. Vlivem trajektorie, tonáže, univerzálnosti využití a hlavně velice příjemné ceně se stal tento produkt nejžádanějším tuzemským a exportním artiklem. Obr. 8: AMI 5,5 VAN



- AMI 5,0 N-WAY (NOVINKA)

Novinka prezentována na veletrhu AUTOTEC 2010. Čtyřsloupový hydraulický zvedák určený pro měření geometrie vozidla špičkovou digitální technologií 3D. Obr. 9: AMI 5,0 N-WAY



■ VAGÓNOVÉ TOPENÍ

- TA - 10, VA - 20

Teplovzdušné a teplovodní topení určená do malých regionálních motorových vlaků.

■ HYDRAULICKÉ SVĚŘÁKY

- HSK - 125

Hydraulický svěřák určený k upevnění polotovaru při obrábění na NC a CNC strojích. Využití pro nerotační součásti.

Obr. 10: HSK - 125



2 Teoretické podklady

Záměrem této kapitoly je předvést teoretické podklady, jež budou využity v praktické části diplomové práce. Konkrétně se bude jednat o **teoretické podklady** v oblasti:

- **hodnocení spokojenosti zákazníků,**
- **realizace změny,**
- **metody propagace produktů.**

2.1 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Trh není tvořen pouze poptávkou a nabídkou, tedy elementy, jež určují druh výroby, sortiment výrobků, jejich cenu a umístění na trhu. **Součástí trhu jsou především zákazníci a prodejci, přičemž žádná ze společností, jenž má zájem si vytvořit či udržet postavení na trhu, by neměla podcenit komunikaci s nimi nebo podcenit průzkum jejich spokojenosti.**

V dalších podkapitolách se budeme věnovat **nástrojům a praktikám sloužící ke zjištění spokojenosti zákazníků a obchodních partnerů**. Průzkum spokojenosti je de facto jedním ze způsobů účinné komunikace.

2.1.1 Podstatou je spokojený zákazník

Jak již bylo uvedeno, podstatou je spokojený zákazník. Maximalizovat spokojenost zákazníků je jednou ze základních funkcí každého systému managementu kvality, proto je již běžnou praxí společností, jež mají zavedený systém managementu kvality, monitorování a měření spokojenosti zákazníka. V ČSN EN ISO 9004 můžeme najít konstatování, že měření spokojenosti zákazníků je životně důležitým nástrojem pro management kvality [2]. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 uvádí, že zákazník je „organizace nebo osoba, která přejímá produkt“ [1]. Jelikož za zákazníka můžeme považovat osobu, jež přijímá výsledky naší práce, nabízejí se nám dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky rozumíme zaměstnance společnosti, do skupiny externích zákazníků zařazujeme koncové zákazníky, odběratelé či zprostředkovatelé.

Jak můžeme definovat „spokojenost zákazníka“? Pro spokojenost zákazníka existuje několik definicí. Dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je pojem spokojenost zákazníka definována jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“ [1].

2.1.2 Přínosy měření spokojenosti zákazníků

Přínosy měření spokojenosti zákazníků jsou např. [5]:

- díky měření spokojenosti zákazníků získá organizace základnu informací současných požadavků svých zákazníků a bude donucena zabývat se důsledněji zkoumáním těchto současných, ale i budoucích požadavků svých zákazníků,
- postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatnění tzv. zpětné vazby v systému managementu kvality,
- vyhodnocení informací získaných měřením spokojenosti zákazníků umožňuje poznání ukazatelů výkonnosti organizace, ukazatelů ekonomických výsledků a určování trendů vývoje,
- a konečně vývoj míry spokojenosti zákazníků je jedním z klíčových impulsů pro procesy neustálého zlepšování.

2.1.3 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

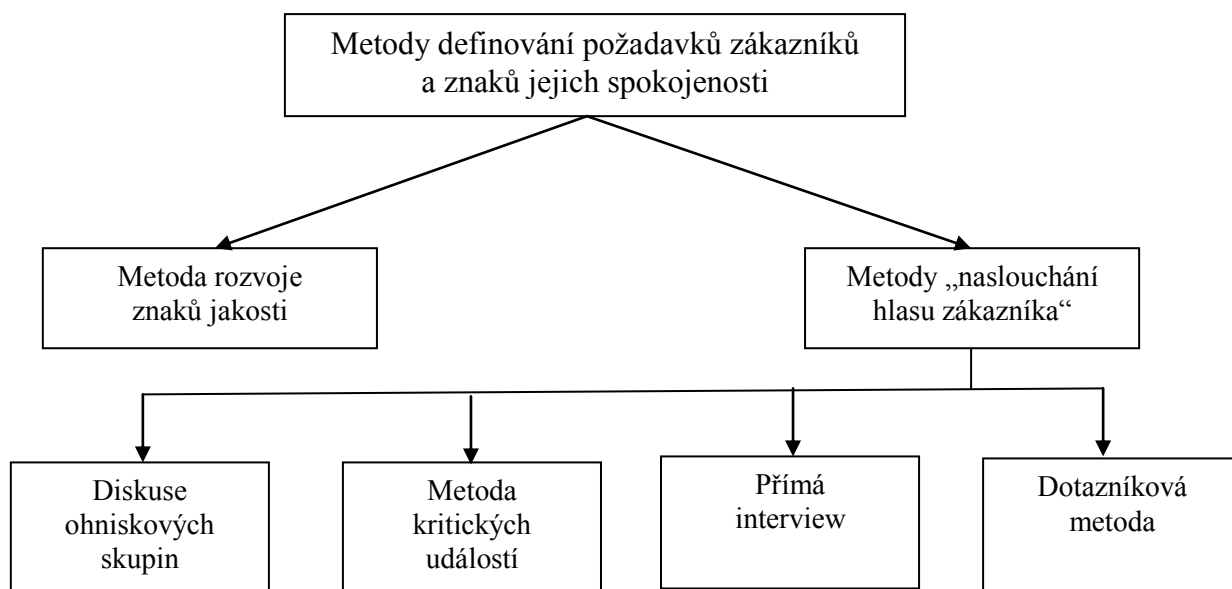
V dřívější podkapitole jsme si uvedli, co je spokojenost zákazníka. Zjednodušeně můžeme říci, že spokojenost zákazníka je tedy stupeň splnění jeho požadavků. A co je tím „požadavkem zákazníka“ a jak jsou požadavky určovány? Požadavek je potřeba nebo očekávání, které je stanoveno: zákazníkem, závazným předpisem, dá se předpokládat. Samotný zákazník definuje své požadavky na základě okamžitých vlastních potřeb, minulých zkušeností a informací z okolí.

Pod pojmem „znak spokojenosti“ si můžeme představit takový znak produktu, který významně ovlivňuje pocity zákazníků. Znaky spokojenosti můžeme členit na měřitelné a neměřitelné znaky, zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny a přímo podmiňují míru jeho vnímání daného výrobku nebo služby [5]. Díky znakům spokojenosti je možno převést pocity zákazníků do řeči čísel.

Pro definování znaků spokojenosti se využívají dva základní přístupy. Jedná se o:

- metodu rozvoje znaků jakosti,
- metody „naslouchání hlasů zákazníka“.

Rozdělení těchto přístupů je znázorněno na obrázku 11.



Obr. č. 11: Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Metoda rozvoje znaků jakosti [5]

Tato metoda nevyužívá reálné ani potenciální zákazníky, nýbrž aktéry jsou zde vlastní zaměstnanci organizace. Tato metoda je týmovou záležitostí, realizována pomocí zkušeného moderátora, který při vedení skupiny zaměstnanců za použití různých metod (brainstorming, afinitní diagram) iniciuje zaměstnance k tomu, aby definovali znaky spokojenosti zákazníků za předpokladu, že se dokážou vžít do role zákazníků.

Jde o metodu lehce aplikovatelnou, její výsledky jsou však méně objektivní než v případě metody naslouchání hlasu zákazníka. Tato metoda se prakticky používá pouze v případech, kdy není možné v organizaci využít přístup naslouchání hlasu zákazníků.

Metoda naslouchání hlasu zákazníka [5]

Tato metoda již pracuje se vzorkem skutečných, popřípadě potenciálních zákazníků. Oslovení mohou být jak zákazníci vlastní, tak zákazníci konkurence. Mohou být využity tyto metody:

- dotazníková metoda,
- přímá interview s jednotlivci,
- diskuse v ohniskových skupinách,
- metoda kritických událostí.

Dotazníková metoda

Jedná se o metodu nepřímého styku, jenž se realizuje pomocí vhodně vytvořeného strukturovaného dotazníku, tak aby umožnil i hodnocení získaných informací.

Přímá interview s jednotlivci

Jak už napovídá samotný název, jedná se o metodu přímého styku s dotazovanými. I u této metody můžeme využít strukturovaný dotazník – v tomto případě jsou na zákazníka kladeny přesně určené otázky. Alternativou je semistrukturovaná podoba interview, kdy samotné otázky jsou tazatelem vytvářeny až v průběhu interview, přičemž však jsou udržovány v předem stanovených mezích. Tazatel by měl názory a odpovědi dotazovaných rozvíjet pomocí dodatečných předem nepřipravených otázek, přičemž samotný rozhovor by neměl trvat více než jednu hodinu.

Diskuse v ohniskových skupinách

Jedná se opět o přímou formu styku se zákazníky. V tomto případě se však už jedná o moderovanou diskusi skupiny 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků. Tato „ohnisková“ skupina je tvořena zástupci konkrétního segmentu zákazníků a celá diskuse je soustředěna na úzký tematický okruh otázek, které mají za cíl odhalit soubor požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Moderátor pak koriguje průběh celé diskuse (brání případnému dominantnímu postavení určité části skupiny a zároveň podporuje a motivuje k tvorbě a sdělování názorů všech zúčastněných). Tato metoda se vyznačuje omezeným prostorem k definování veškerých svých názorů. Omezením je čas, neboť délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny. Proto mohou diskuse v ohniskových skupinách probíhat např. i ve dvou kolech, kdy v prvním kole se získá hrubá představa o souboru požadavků zákazníků a až v těch dalších kolech dochází k podrobnějšímu rozebrání různých podmnožin požadavků neboli znaků kvality.

Metoda kritických událostí

Pojem „kritická událost“ znamená konkrétní vyjádření zákazníka k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu – je to vzpomínka, která zákazníkovi utkvěla v paměti. Kritická událost by se měla vyznačovat základními vlastnostmi:

- jednoznačnost, aby se zabránilo rozdílné interpretaci,
- specifičnost, tzn. měla by popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- měla by se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje,
- měla by popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje.

Některé přednosti a nevýhody metod naslouchání hlasu zákazníků jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tab. č. 3: Porovnání metod naslouchání hlasu zákazníka [6]

Metoda naslouchání hlasu zákazníka	Výhody	Nevýhody
Dotazníková metoda	+ jednoduchost aplikace + nízká náročnost na zdroje	- souvisí s nepřímými metodami sběru dat - málo objektivní
Přímá interview	+ souvisí s přímými metodami sběru dat + vysoce objektivní	- náročná na zdroje - méně efektivní než ohniskové skupiny
Diskuse v ohniskových skupinách	+ souvisí s přímými metodami sběru dat + efektivnější než přímá interview	- nutnost opakování, pokud se znaky spokojenosti nepodaří definovat napoprvé
Metoda kritických událostí	+ souvisí s přímými metodami sběru dat + vysoce objektivní	- zdrojově náročná

2.1.4 Návrh tvorby dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Častost využívání dotazníků je dána tím, že dotazníky jsou využívány jako nástroj nepřímého styku se zákazníky nebo jako základní pomůcka při metodách přímého styku. Toto řadí dotazníky mezi nejpoužívanější nástroje pro zjištění zpětné vazby.

Tvorba dotazníku by měla zahrnovat tyto kroky [6]:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníku,
- popis vstupních informací pro dotazované,
- definování uspořádání dotazníků.

Definování otázek pro dotazníky

Dotazník by se měl vyznačovat svou srozumitelností, konkrétností a jednoznačností. Pomocí vhodně stanovených otázek zjišťujeme pocity zákazníků, jenž jsou spojeny s jejich zkušenostmi s projevy všech znaků kvality. Formulace otázek nám zároveň musí umožnit kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků. Při formulaci otázek dodržujeme následující zásady, např. [5]:

- otázky mají směřovat vždy na konkrétní požadavek zákazníka a znak jeho spokojenosti,
- formulace otázek by neměla v dotazovaném vzbuzovat pocit, že je mu vnucována náplň a forma odpovědi,
- při volbě otázek se dbá na jejich srozumitelnost, tzn. vyhýbáme se odborným výrazům, cizím slovům, nejasným formulacím atd.

Volba vhodného dotazníku

Míru kvantifikace spokojenosti zákazníků nám napomůžou zajistit tyto dva formáty dotazníků [5]:

- Likertův formát – tento formát využívá více stavové (škálové) hodnocení, přičemž jeden mezní stav (stupeň spokojenosti) vyjadřuje naprosto negativní vnímání a druhý mezní stav (stupeň spokojenosti) znamená absolutně pozitivní vnímání. Příklady Likertova formátu jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Příklad Likertova formátu

Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5
Velmi nespokojen --	Nespokojen -	Neutrální 0	Spokojen +	Velmi spokojen ++
Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5

Dle skupiny respondentů můžeme v dotazníku pro klasifikaci míry spokojenosti aplikovat:

- grafické symboly (šipky, slunička, ++, --),
 - výzvu k zakřížkování jednu z předem připravených variant odpovědí,
 - slovní klasifikaci (dobré, uspokojivé, neuspokojivé),
 - ocenění míry spokojenosti tím, že zákazníci dostanou možnost rozdělit např. 100 bodů mezi všechny znaky spokojenosti.
- Formát check-listů – zákazníkům je umožněna dvoustavová odpověď, jako „ano-ne“, popř. „souhlasím-nesouhlasím“. Každému znaku kvality přísluší jedna otázka. Tento typ dotazníku je jednoduchý, ovšem přináší pouze hrubý odhad míry zákaznickovy spokojenosti.

Popis vstupních informací pro zákazníky

Pro zajištění správnosti vyplnění dotazníku je potřeba zákazníkům sdělit vstupní informace. Jedná se o [5]:

- vysvětlení účelu a cíle dotazování,
- poskytnutí srozumitelného a jednoznačného návodu k vyplnění dotazníku,
- vysvětlení, jakým způsobem a kým budou informace z dotazníku zpracovávány,
- objasnění smyslu některých otázek, pokud není z jejich podání zřejmý.

Definitivní uspořádání dotazníku

Dotazník by se měl skládat ze tří částí a to:

- otázek souhrnného charakteru, které mohou vést ke zjištění budoucího chování zákazníků,
- otázek zaměřených na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky,
- všeobecných otázek segmentace zákazníků.

2.1.5 Stanovení velikosti výběru – vzorkování zákazníků

Za účelem snížení nákladů, jenž by vyplynuly z dotazování celkového a zároveň širokého počtu zákazníků některých společností, je vhodné realizovat výběr respondentů nebo-li vzorkování zákazníků. V tomto případě dochází ke [5]:

- stanovení velikosti vzorku (rozsahu výběru) respondentů,
- zajištění reprezentativnosti vzorku,
- určení stupně spolehlivosti údajů.

Pro stanovení velikosti výběru vzorku můžeme použít tyto přístupy [5]

- census,
- úsudkové metoda,
- statistické metody.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny hlavní charakteristiky, výhody a nevýhody jmenovaných přístupů:

Tab. č. 5: Charakteristika přístupů k vzorkování zákazníků [5]

Metoda	Hlavní charakteristika	Dílčí charakteristiky
Census	Velikost výběru je shodná s velikostí souboru	<ul style="list-style-type: none">- vzorek je plně reprezentativní- vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků- podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících- vysoce nákladná
Úsudková	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none">- snadno realizovatelná- méně náročná na zdroje- spolehlivost údajů je nízká
Statistická	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none">- je možné určit pravděpodobnost toho, že výběr reprezentuje celý soubor- je možné zobecnit výsledky na celý soubor

2.1.6 Výběr vhodné metody sběru dat

Při volbě vhodné metody sběru dat od zákazníků musíme přihlédnout k těmto aspektům [5]:

- technických možnostech subjektu, který sběr dat realizuje,
- zdrojích uvolněných vrcholovým vedením společnosti,
- rozsahu výběru zákazníků,
- požadavcích na návratnost dotazníků.

V praxi se můžeme setkat s těmito metodami sběru dat o spokojenostech zákazníků [5]: pomocí klasické nebo elektronické pošty,

- pomocí telefonu,
- využití Internetu,
- osobní rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“ – v tomto případě, zákazníci mohou reagovat přímo po poskytnutí určité služby v reálném prostředí/situaci např. při východu z nákupního centra

Pro každou z těchto metod jsou důležité informace o zákaznících, např. vzhledem k volbě metody e-mailové adresy, telefonní čísla. Nejobjektivnější metodou jsou přímé rozhovory se zákazníky, jež zaručují i nejvyšší úroveň odezvy.

V tabulce č. 6 jsou uvedeny výhody a nevýhody jednotlivých metod.

Tab. č. 6: Charakteristika metod sběru dat o spokojenosti zákazníků [5]

Metoda	Výhody	Nevýhody
Elektronickou poštou	<ul style="list-style-type: none"> - rychlá odezva - možnost okamžitého vyhodnocování - rychlost získání dat - možnost napojení průmyslových zákazníků on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda nepřímého styku - malé % zákazníků napojených na internet
Poštou zasílanými dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady - použití i pro případy velkých vzdáleností 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda nepřímého styku - malá odezva - nutnost motivace zákazníků
Pomocí telefonátů	<ul style="list-style-type: none"> - metoda přímého styku - velká odezva - možnost okamžitého vyhodnocování 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady - obtížnost získání tel. čísel zákazníků
Přímými pohovory	<ul style="list-style-type: none"> - metoda přímého styku - vysoká odezva 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků - nutnost operativní evidence všech už dotazovaných - obtížné dodržení struktury dotazníku
„Pro forma“ dotazníků	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká odezva - nemožnost exaktního vzorkování - reakce zákazníků s extrémním vnímáním

2.1.7 Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků

Při vyhodnocování dat je zapotřebí vzít v úvahu tyto skutečnosti [5]:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou váhu,
- s výsledky vyhodnocení míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy,
- poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků je rozhodující.

Samotné vyhodnocení dat se může dít pomocí statistických nástrojů, výslednou podobou vyhodnocené míry spokojenosti zákazníků pak často bývají nejrozličněji konstruované indexy.

2.1.8 Využívání výsledků měření spokojenosti pro procesy neustálého zlepšování

Důvodem, proč se společnosti zabývají měřením spokojenosti zákazníků je právě zájem využít výsledky z těchto prováděných měření. Těmito a zároveň dalšími zásadními důvody jsou např.:

- díky měření spokojenosti zákazníků jsou organizace nuceny se zabývat zkoumáním požadavků zákazníků,
- pomocí měření spokojenosti zákazníků rozvíjíme princip zpětné vazby,
- znalost požadavků zákazníků je účinným motivačním faktorem pro zaměstnance, čímž zvyšujeme jejich výkonnost,
- pomocí informací získaným měřením spokojenosti zákazníků dochází ke strategickým rozhodnutím ve společnosti.

2.2 Realizace změny

„Zcela obecně můžeme konstatovat základní pravdu: Změna se může přihodit, případně může být plánována a řízena“ [12]. Pokud pomineme oblast tzv. šťastných náhod, (respektive nehod), existují různé typy změn, o jejich realizaci management usiluje. Typ změny pak závisí na sledovaném cíli.

Faktory, které mohou změnu vyvolat, jsou nevypočitatelné, neboť hybná síla změny může přijít odkudkoliv. Několika základními důvody, aby organizace přijala změnu, jsou [12]:

- chování konkurentů, úpadek morálky, nárůst fluktuace, nové státní vyhlášky, fúze a koupě, odbory, zavádění komplexních informačních systémů, pokles zisku atd.

Námět na změny vychází rovněž z rozdílu mezi stavem, kde společnost je a kde chce být, s překážkami, které brání snadným způsobem vyplnit mezeru (rozdíl mezi stávajícím stavem a požadovaným, stejně tak rozdíl současné hodnoty s hodnotou cílovou) [10].

Změny mohou působit pouze na individuální úrovni nebo se může jednat o změny, jejichž přijetí si zasluhuje iniciovat částečné nebo celkové strukturální změny, popř. i přijetí programových změn (ve smyslu vzniku nové služby nebo produktu).

Pokud organizace dospěje k pocitu nutnosti provedení změny, je zapotřebí záměrně naplánovat činnosti k její realizaci, formulovat vhodnou strategii pro dosažení cíle. Strategií rozumíme dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle.

Příkladem strategie pro individuální změnu jsou školení, poradenství, popř. mapování zpětné vazby. Mnohem širší výčet činností si vyžadují změny zcela zásadního charakteru, jež jsou současně zaměřeny na několik firemních subsystémů. Např. změna/úprava obchodní strategie přináší velké množství drobných změn ve funkčních strategiích firmy např. v marketingové strategii, IS/IT a v dalších funkčních strategiích [12]. U změn zásadního charakteru se rovněž vedle strategie uplatí i rozpočty a plány [17].

Činnosti pro naplnění cíle by měly být strukturovány a řízeny. Řízením změny se má na mysli proces, pomocí něž manažer plánuje a kontroluje úkoly pro naplnění stanoveného cíle a zdroje, z nichž organizace čerpá při samotné realizaci. Ze zdrojů se má na mysli [8]:

- a) lidé,
- b) čas,
- c) peníze,
- d) zařízení.

Z uvedených zdrojů se zaměřím na první z výše uvedených, neboť v novodobé interpretaci kapitálu se stále častěji můžeme setkat s názorem, že největším kapitálem firmy jsou lidé. Lidé mohou být zdrojem všeho, co je zapotřebí k efektivnímu řízení. Organizace by se neměly zaměřit jen na pouhé zajištění dostatečného počtu lidí, kteří se na realizaci změny

budou podílet. Měla by vnímat, že lidé jsou zdrojem síly, pracovních aktivit, spolupráce, schopností, znalostí, tvořivosti a inovací.

V oblasti lidských zdrojů se promítá v různých modelech chování (při nakupování, prodeji) i vlastní koncept a životní styl. Vlastní koncept je definován jako souhrn myšlenek a pocitů jednotlivce s odkazem na sebe jako objekt. Organizace mají vlastní koncept v přesvědčeních a postojích členů organizace. Tyto dva aspekty charakterizujeme jako organizační kulturu. Organizační kultura je více než životní styl v organizaci, dramaticky se liší v tom, jak společnost dělá rozhodnutí a jak přistupuje k problémům spojenými i s riziky, k inovacím a změnám [9].

2.3 Metody propagace produktů

V zájmu rozvoje úspěšnosti organizace může hrát podstatnou roli propagace. Účelem propagace je informovat zákazníka o správném výrobku, popřípadě snaha „zviditelnit se“.

Základními metodami propagace jsou [16]:

- Hromadný prodej – hlavní formou podpory hromadného prodeje je reklama.
- Osobní prodej – jedná se o náročný a nejdražší způsob propagace, zároveň je však zdrojem informací o potřebách zákazníků, jejich zvycích, trendech ...
- Podpora prodeje – nástroje sloužící k stimulaci rychlejší koupě produktu nebo většího množství výrobků, služeb (bezplatné vzorky, dvě balení za cenu jednoho, dočasné snížení ceny, převádění produktu, speciální slevy, technické konzultace).
- Publicita neboli Public relation (PR) – jedná se o informace o organizaci nebo produktu v médiích uveřejněné bez nákladů pro organizaci (např. nezávislá hodnocení). Publicita odráží i vztah firmy k veřejnosti (zákazníkům, zaměstnancům, obyvatelům...).

Na objektivní vyhodnocení efektivnosti reklamy nejsou spolehlivé prostředky. Nejčastějším cílem a zároveň kritériem bývá zvýšení obrátu/prodeje propagovaného produktu. Dále pak můžeme vyhodnotit efektivnost pomocí:

- podílu na trhu, změny postojů zákazníků k danému produktu, rozsahu povědomí o produktu, rozsah povědomí o samotné reklamě nebo společnosti [16].

Firmy mohou použít v zahraničí stejnou propagační kampaň jako na domácím trhu nebo ji přizpůsobit pro každý lokální trh. Tento proces se nazývá komunikační adaptace. Pokud firma přizpůsobí výrobek i komunikaci jedná se o dvojí přizpůsobení [15].

3 Analýza současného stavu prodeje

Ve společnosti AMI usilujeme o **zvýšení efektivity prodeje**. Zásada efektivnosti požaduje dosažení maximálních efektů při minimálních nárocích na materiál, energii, pracovní síly i peněžní prostředky [13]. Efektivita prodeje je nosným cílem, který na sebe váže další měřitelné hodnoty, které jsou důležité pro finanční hospodaření každého podnikatelského subjektu. Jednou z nich jsou **zisk** (výnosy po odpočtu veškerých nákladů, výdajů) a **výnosy** (tzn. příjmy, které jsou předmětem daně z příjmu). Obecně platí, že pokud si stanovíme jako cíl zvýšení efektivity prodeje výrobků, musíme co nejvíce svým počínáním a fungováním ve firmě ve všech oblastech zabezpečit, co největší rozdíl mezi příjmy a náklady s výdaji. Zjednodušeně řečeno platí, že čím větší efektivity chceme dosáhnout - potřebujeme zároveň dosáhnout, co nejvyšších výnosů a zároveň dosáhnout, co nejnižších nákladů a výdajů. Úmyslně zde hovořím o nákladech i výdajích, poněvadž v ekonomických publikacích se můžeme setkat s vysvětlením, že:

- náklady jsou efektivně vynakládáné prostředky,
- a výdaje představují ztráty způsobené nedokonalými procesy.

Z ekonomického hlediska nelze ztráty považovat za náklady [6]. Tzn. pro zvětšení efektivity potřebujeme snížit nejen náklady, ale i veškeré výdaje.

V souladu se stanovenými cíly je potřeba se v detailu zaměřit na oblast prodeje, resp. na způsob prodeje a na zákazníka. Další podkapitoly budou pojednávat o způsobu prodeje výrobků, potenciálu trhu, průzkumu mezi koncovými zákazníky a distributory.

3.1 Způsob prodeje

Ve společnosti AMI zabezpečují akvizici, prodej a distribuci produktů v závislosti na lokalitě prodeje dvěma základními způsoby, jedná se o:

- 1) **Přímý prodej** ze společnosti ke koncovému uživateli (business to consumer, B2C) [14]. Především se jedná o LM (Local Market – tuzemsko), kde je prodej realizován převážně prodejci společnosti AMI. Prodej a akvizici provádí obchodní oddělení v sídle společnosti. Míra využití způsobu prodeje na území ČR:

- 80% objemu prodeje B2C,
- 20% objemu prodeje se realizuje v tuzemsku prostřednictvím dealerů:

– SIEMS&KLEIN, BEČVÁŘ Jaroslav, VACEK František, UNIVER,
MITERAL, ŠROTÝŘ Miroslav, CÍSAŘ, AUTO KELLY, ELIT CZ,
BARUM.

Dealerské společnosti jsou hodnoceny marží z prodeje. Knihy ekonomického zaměření napovídají, že u výrobní společnosti je správné názvosloví pro výraz marže „VPN“ – vnitro podniková režie, což je příspěvek na provoz celé společnosti. Výrobní cena je pak definována: $VC = \text{materiál} + \text{kooperace} + \text{jednicová mzda} + \text{VPN}$. Ve své diplomové práci budu používat zaběhlejší termín marže nebo provize, ať již v souvislosti s dealery nebo v souvislosti s výrobní společností AMI.

- 2) Nepřímý prodej** prostřednictvím dealerské a smluvní sítě (business to business, B2B) [14]. Tento způsob prodeje se převážně používá u exportu EM (Extern Market – zahraničí). Znamená to, že pro zahraniční trhy je vybudována dealerská distribuční síť. Důvodem je znalost místních zvyklostí a podmínek prodeje, včetně legislativy, uvedení do provozu, instalace produktu, záručního a pozáručního servisu.

Země působení společnosti AMI prostřednictvím dealerů:

HU	-	Maďarsko	SL	-	Slovinsko	GB	-	Velká Británie
IL	-	Izrael	BG	-	Bulharsko	RO	-	Rumunsko
RU	-	Rusko	UA	-	Ukrajina	PL	-	Polsko
LT	-	Lotyšsko	LV	-	Litva	BY	-	Bělorusko
MD	-	Moldávie	EE	-	Estonsko	DE	-	Německo
AT	-	Rakousko	FI	-	Finsko	IE	-	Irsko
NL	-	Nizozemí	SK	-	Slovensko			

Podstatou koncepce navržené pro zahraničí je zvýšení exportu. Zvýšení exportu může kompenzovat nepříznivé domácí podmínky a naopak dobrým základem pro export je stabilizace domácího trhu. Důvody pro zvyšování exportu jsou vydělávání peněz; eliminace ostatních rizik; export je prostředkem pro stabilizaci prodeje a růst zisku; příležitostí pro zvýšení prodeje a vývoj nových prodejních míst; potenciál růstu prodeje, jenž může snížit náklad na jednotku; import konkurence zvyšuje konkurenční tlaky na tamním trhu a rovněž export vytváří příležitosti pro celosvětové cestování a pro kulturu a vytváření osobních zkušeností zaměstnanců [4].

Prodejní respektive fakturační cena vůči zákazníkům je na zahraničním trhu určována přímo samotnými dealery. Rozsah výše provize dealerské společnosti na zahraničním trhu je s ohledem na akceptovatelnou cenu výrobků samotnými zákazníky na daném trhu 0 až 100%. Společnost AMI doporučuje pro zahraničí zejména brutto ceny, tedy ceny ceníkové. Zda-li výše prodejní ceny odpovídá ceníkové (doporučené) ceně nebo dealer musí dát slevu ze své marže, to už záleží na jeho šikovnosti a schopnosti.

Různorodost cen je dána skutečně šikovností dealerů. Společnost AMI v roce 2011 a pro následující období udělala změnu v tom, že v každé destinaci má smluvní vztah s několika dealery, kteří mají stejný ceník pro každý obchodní rok (dealerská distribuční síť má v daném teritoriu stejné podmínky). Vytváří se tím zejména konkurenční prostředí mezi dealery v dané destinaci (prodejním teritoriu). Tato dealerská síť se volnou soutěží – podle svého výkonu – selektuje. Motivace úspěšných dealerů je podpořena ze strany společnosti AMI tzv. ročními bonusy, které jsou dealerům přiznávány v závislosti na dosaženém obratu ve prospěch společnosti AMI (závisí na počtu prodaných kusů či objemu prodeje za 12 kalendářních měsíců). Bonus se pohybuje v rozmezí od 3% do 10% ročního uhrazeného objemu. Podmínkou obdržení bonusu je také brilantní dodržování platebních podmínek – splatnost faktur za objednané zboží.

Všichni tito dealeři mají od společnosti AMI tedy totožný ceník jak v brutto tak v netto cenách, kde mezi těmito cenami je rozdíl 50% (italský model). Tento rozdíl vytváří pro dealera ekonomický prostor, ze kterého musí uhradit na své náklady:

- transport zvedáků,
- odbavení zvedáků do svého skladu (clo, dovozní přírážku apod. podle země dovozu),
- certifikaci (dle domluvy společnosti AMI a dealerem) nebo přihlášení zvedáků v dané lokalitě,
- náklady na dopravu zákazníkovi, instalaci a zavedení do provozu,
- zaškolení prodejců v rámci prodeje.

V rámci poskytování servisních služeb se náklady dealera odvíjí od skutečnosti, zda-li se se společností AMI a potažmo klientem domluvil na servisní smlouvě pojednávající o 10.leté záruce:

V případě nepodepsání servisní smlouvy pojednávající o 10. leté záruce:

- Před uplynutím zákonné záruční lhůty provádí bezplatně servisní služby dealer (k provádění servisních prací je dealer bezplatně vyškolen společností AMI), případné náhradní díly dodá bezplatně společnost AMI.
- Po uplynutí zákonné záruční lhůty jsou servisní služby i náhradní díly za úplatu.

V případě podepsání servisní smlouvy pojednávající o 10. leté záruce:

- Jsou po stanovenou dobu 10 let prováděny servisní služby dealerem za úplatu (k provádění servisních prací je zdarma vyškolen společností AMI). Náhradní díly jsou po dobu 10 let zdarma.
- V rámci 10. leté záruky provádí dealer pro zákazníka:
 - ✓ při instalaci a následně v ročních periodách revizní prohlídky výrobků, pokud je k této činnosti akreditován (vydává zákazníkovi potvrzení, že výrobek může být po určitou dobu zpravidla jeden rok užíván),
 - ✓ provádí každoročně za úplatu servisní prohlídky výrobků včetně zajištění náhradních dílů (za servisní prohlídku 1 zvedáku inkasuje dealer ročně od zákazníka 50 – 70 EUR).
- Zákazník prostřednictvím servisní smlouvy nebo-li 10. leté záruky získává:
 - ✓ zajištěný přístup k provádění každoročních revizních prohlídek (pokud je dealer k těmto činnostem akreditován),
 - ✓ ač za úplatu pravidelný režim provádění servisních prací – přínosem je jejich preventivní charakter a flexibilita neboli dostupnost,
 - ✓ náhradní díly od společnosti AMI po dobu 10 let zdarma.

Společnost AMI má i nadále zájem zaujímat určitý podíl na prodeji výrobků na zahraničních trzích – ve strategických materiálech společnosti uvádí svůj zájem patřit do první 5-ky v Evropě. Zde hrají dealerské společnosti podstatnou roli z důvodu místních znalostí a z důvodu vztahových záležitostí, které jsou nastaveny takto:

- vztah mezi dealerem a zákazníkem je vždy v zahraničí věcí dealera, včetně fakturace, který provádí dealer zákazníkovi vždy samostatně,
- klient v zahraničí platí vždy na účet dealera (opět je to potvrzení vztahu dealer – zákazník),
- dealer vždy musí společnosti AMI zaplatit před naložením výrobku,

- uvedené ceny pro zahraničí jsou incoterms 2010 – EXW (Ex Works), což znamená, že dopravu si ze závodu (ujednané místo) zajišťuje dealer.

3.2 Odhad potenciálu trhu, konkrétní cíl

Dalším podstatným krokem pro zjištění výše možných tržeb a výnosů je zjištění míry obsazení trhu výrobky společnosti AMI a rovněž i zjištění kapacity trhu. Definice tržního potenciálu je však vlivem neexistence či nedostupnosti statistických údajů velice obtížná.

Existuje několik pohledů, ze kterých lze potenciál potřebných/prodaných výrobků (především zvedáků) predikovat.

Těmito pohledy jsou:

a) Potenciál definovaný na jednotku pracující s daným zařízením – tedy autoservisy:

- značkové (ŠKODA, AUDI, VW, BMW...)
- autorizované (AUTO ŠTANGL, ELIT, AUTO KELLY, ...)
- neznačkové (OSVČ)
- ostatní (Hobby, Tuning ...).

b) Potenciál definovaný na jednotku vozidel evidovaných v ČR.

c) Potenciál definovaný na počet obyvatel žijících v dané lokalitě či regionu.

Pro názornou ukázkou vyčíslení počtu potřebných/prodaných zvedáků ročně jsem si vybrala metodu vyčíslení pomocí počtu obyvatel žijících v dané lokalitě či regionu. Dle tohoto způsobu vyčíslení potenciálu potřebných/prodaných výrobků uvažujeme, že:

- na každých 10 000 obyvatel je potřeba 1 hydraulický dvousloupový zvedák (DHZ),
- na 10 prodaných DHZ se prodá 1 čtyřsloupový hydraulický zvedák (CHZ),
- na 4 prodané DHZ se prodá jeden nůžkový hydraulický zvedák (NHZ).

U této metody vyčíslení potenciálu se vychází ze sumarizace informací získaných ze širokého dealerského pole, které se v České republice nachází.

Z výše definované úvahy vyplývají následující hodnoty predikovaného potenciálu:

- roční potřeba DHZ v ČR - 1 050 kusů/rok,
- roční potřeba CHZ v ČR - 105 kusů/rok,
- roční potřeba NHZ v ČR - 263 kusů/rok.

Ve společnosti AMI jsem získala dosavadní údaje o dosaženém objemu prodeje. Níže uvedená tabulka ukazuje přehled prodeje výrobků:

- v ČR prostřednictvím vlastních prodejců i dealerů,
- v zahraničí prostřednictvím dealerů.

Tab. č. 7: Přehled prodeje hydraulických zvedáku na jednotlivé země – rok 2009

ZEMĚ/ MĚSÍC	zahraničí	ČR	CELKEM
LEDEN	14	15	29
ÚNOR	18	11	29
BŘEZEN	19	15	34
DUBEN	8	15	23
KVĚTEN	7	12	19
ČERVEN	29	14	43
ČERVENEC	17	10	27
SRPEN	32	9	41
ZÁŘÍ	33	14	47
ŘÍJEN	31	13	44
LISTOPAD	47	13	60
PROSINEC	36	10	46
Celkem	291	151	442

Údaje z tabulky č. 7 využiji pro klasifikaci prodeje, pro výpočet marže dealerských společností, potažmo výpočet marže společnosti AMI, pro vyčíslení možné výše dosahovaných tržeb při plánované míře využití potenciálu trhu.

Výpočty se budou orientovat s ohledem na záměr diplomové práce pouze na prodej výrobků v tuzemsku.

➤ Prodej hydraulických zvedáků na území České republiky

Dle tabulky č. 7 se dohromady v České republice (včetně působení vlastní obchodní sítě hlavně v Litomyšli) v roce 2009 prodalo 151 ks zvedáků.

Počítejme, že v každé zemi se ročně na 10 000 osob prodá jeden zvedák. Tedy v České republice $10\,500\,000 / 10\,000 = \text{cca } 1\,050 \text{ ks ročně}$ (dále bude použito číslo 1 000 ks ročně). Jedná se o velice střízlivý odhad. Toto pravidlo je platné také v zahraničí. Celkový potenciál je tedy 1 000 ks hydraulických zvedáků.

Konkrétní cíl společnosti AMI:

Společnost AMI si v polovině roku 2010 stanovila získat na území ČR 50% tržní podíl, což znamená prodej 500 ks zvedáků ročně. Vedení společnosti rozhodne o časovém rozvržení stanoveného cíle. Pravděpodobně by se mělo jednat o střednědobý plán - tedy plán s časovým horizontem 3 až 5 let.

Jelikož potenciál společnosti AMI je prodat na území ČR 500 ks hydraulických zvedáků za rok, znamená to, že na území ČR se může prodat / se prodalo 349 (500 – 151) ks zvedáků, vyrobených konkurenčními společnostmi ze zahraničí. S konkurenční společností z České republiky se nepočítá.

Nežádoucí prodej konkurenčních výrobků, resp. hydraulických zvedáků od konkurenčních zahraničních společností je na území ČR realizován prostřednictvím dealerů, popř. přímými prodejci zahraničních výrobců. Dealerské společnosti mají navázaný smluvní vztah s několika výrobci, jedním z nich je i společnost AMI.

U společnosti AMI je průměrný podíl na realizaci prodeje (provize, marže) pro dealerskou společnost 20% z ceny výrobků. Pro výpočet profitu dealerských společností za rok 2009 vycházím z údajů tabulky č. 7.

Pro ukázkou volím pouze působení dealerů na území ČR:

- Při průměrné prodejní ceně hydraulického zvedáku ve výši 87 500 Kč se jedná o marži 17 500 Kč (20%) z prodeje jednoho zvedáku.
- Celkový počet prodaných výrobků na území ČR za rok prostřednictvím dealerů je 31 ks (20% ze 151 ks). Marže dealerů za prodej hydraulických zvedáků je:

17 500 Kč x 31 = 542 000 Kč. S ostatními typy výrobků se nepočítá. Částka 542 000 Kč (bez odpočtů nákladů na prodejce) by mohla znamenat marži pro společnost AMI.

Zcela hypoteticky, pokud se na území ČR prodalo nebo může prodat dalších 349 zvedáků ročně - při myšlence, že by konkurenční zvedáky nahradily zvedáky od společnosti AMI - by ročně AMI utržila až 30 537 500 Kč (349 x 87 500 Kč); profit by tentokrát náležel společnosti AMI, jeho výše by mohla dosáhnout až 6 107 500 Kč za rok (20% z 30 537 500 Kč, bez odpočtu nákladů na prodejce).

Při 50%ním využití potenciálu trhu je pak možno utržit 43 750 000 Kč (87 500 x 500 ks).

➤ Prodej hydraulických zvedáků v zahraničí

Dealerské společnosti působí, jak již bylo uvedeno, především mimo území ČR. Pro tento případ má společnost AMI navázaný smluvní vztah i se zahraničními dealerskými společnostmi. Důvodem je především znalost místních zvyklostí a podmínek prodeje, včetně legislativy uvedení do provozu, instalace produktu, záručního a pozáručního servisu.

Z tabulky č. 7 je patrné, že za rok 2009 se celkem prodalo 442 zvedáků, při čemž rozložení prodeje zvedáků:

- 34%, tj. 151 ks – tuzemsko,
- 66%, tj. 291 ks – zahraniční trhy.

Zvyklostí na zahraničních trzích je, že fungují zpravidla dva distribuční kanály, tzv. prodejní agent, který funguje jako zástupce pro danou zemi nebo oblast, ten se stává jakýmsi vývozcem a je zejména na něm, aby vyvíjel konkrétní marketingové strategie, kde působí, sbíral nové kontakty, realizoval nové kontakty, udržoval stávající a zejména realizoval samotný prodej. Druhý prodejní kanál je tzv. zahraniční distributor, tj. obchodník, který prodává produkt jen na bázi provize (což je typické pro formu prodeje společnosti AMI) nebo kupuje výrobek a sám ho potom znovu prodává. Zahraniční distributoři také často poskytují úvěry pro kupující jako formu manipulace a propagace a rovněž zabezpečují servisní služby. Zpravidla tito distributoři, na rozdíl od agenta, fungují nevýhradně, tzn. pro více výrobních nebo dodavatelských subjektů [7].

Výpočet profitu dealerských společností působících v zahraničí na jednotlivé země za rok 2009 nevyčísluji - v diplomové práci se soustředím na nastavení vhodné změny vedoucí ke zefektivnění prodeje zvedáků s důrazem na český trh.

3.3 Průzkum mezi koncovými zákazníky a distributory

Jak již bylo dříve uvedeno, zvýšení efektivity prodeje zajistíme pomocí:

- ✓ zvýšení obrátu (tržeb, výtěžnosti) – lze dosáhnout výhradně zvýšeným počtem prodaných výrobků v celém svém spektru; zvýšení obrátu přinese i zvýšení zisku při zachování velikosti nákladů
nebo
- ✓ snížením nákladů/výdajů – kdy v souladu se zájmy společnosti AMI se zaměřím na náklady spojené výhradně již se samotným prodejem výrobků,
nebo
- ✓ kombinací obou těchto prvků, tedy zvýšením obrátu při současném snížení nákladů/výdajů.

Společnost AMI si pohrává s myšlenou změny způsobu fungování prodejních distribučních kanálů. Distribuční kanály jsou průřezově jedinou z oblastí, která zároveň významně ovlivňuje ziskovou (výnosovou i nákladovou/výdajovou stránku). Před učiněním tak zásadního rozhodnutí, jako je utlumení popř. náhrada externího distribučního kanálu (dealerských společností) interním distribučním kanálem (vlastními prodejci), prozkoumáme nejdříve:

- a) spokojenost zákazníka s výrobky společnosti AMI**, kdy správně kladenými otázkami zjistíme, **co by mohlo být podstatou sníženého počtu prodaných výrobků**
--- dotazník pro zákazníka,
- b) prozkoumáním pozice, vlivu a přínosu dealerů** --- dotazník pro dealera.

Způsob prodeje může být klíčovým faktorem pro samotné zvýšení objemu realizovaného prodeje a zároveň je optimálním ekonomickým nástrojem a regulátorem provizních nákladů.

4 Komunikace s koncovými zákazníky a distributory

Základním cílem ziskové organizace je vytvářet zisk, dosažení stabilní pozice na trhu, zvyšování produktivity práce, inovace výroby a technologie, což je podmíněno uspokojováním potřeb zákazníků. V době globální konkurence se společnosti musí připravit na měnící se požadavky zákazníků. K tomuto je potřeba vnímat a převádět do svých podmínek obchodní strategii klienta. Nutnou podmínkou jsou znalosti, jež získáme díky **cílevědomé a systematické komunikaci** s koncovými zákazníky a distributory, resp. dealery.

Se společností AMI jsem se dohodla na **distribuci dotazníků s vypovídající schopností o spokojenosti zákazníků a dealerů**. Dotazníky byly distribuovány paralelně. Blíže o informacích, jež nám tento průzkum poskytl, pojednávají následující podkapitoly.

Cílem užití dotazníků spokojenosti v této diplomové práci není získání měřitelné úrovně zákaznickova vnímání, výpočet indexu spokojenosti zákazníka, ale podpoření systematické komunikace s koncovými zákazníky a dealery. Pomocí vyhodnocení informací pramenících z dotazníků můžeme upozornit na případnou potřebu přijetí nápravných a preventivních opatření. Vyhodnocené dotazníky rovněž mohou být vhodnou základnou pro definování dalších doporučení.

4.1 Měření spokojenosti zákazníků

Pro měření spokojenosti zákazníků bylo vybráno 50 společností – externích zákazníků (klientů společnosti AMI) s místem podnikání na území ČR. Jako forma zjišťování informací od zákazníků byla zvolena dotazníková metoda. V dotazníku jsou uvedeny otázky na spokojenost zákazníka se znaky kvality produktu z oblasti prodejního a poprodejního servisu, na zjištění míry hodnoty pro zákazníka (volba mezi cenou a kvalitou), ale především byl dotazník obohacen o tzv. „otevřené otázky“, pomocí níž AMI získá klientův názor.

Zde je potřeba zdůraznit, že společnost AMI strádá informací o spokojenosti svých zákazníků, nejen pomocí pravidelného vyhodnocování spokojenosti zákazníků v rámci zavedeného systému managementu kvality, ale rovněž společnost AMI zjišťuje názory a praktickou spokojenost svých zákazníků pomocí svých vlastních zaměstnanců. Společnost

AMI si uvědomuje, že mezi zaměstnance, kteří rozhodují o úspěchu firmy patří právě zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Tito zaměstnanci jsou nositeli informací, jak je společnost zákazníkem vnímána, vědí, co zákazník preferuje a naopak, co se mu nelíbí. Zjednodušeně řečeno prodejci provádějí výzkum trhu a „výzvědnou činnost [14].

Koncepce dotazníku byla navržena s ohledem na jeho záměr. Struktura a náplň otázek přímo odpovídá cíli a úrovni komunikace vedené přímými prodejci společnosti AMI a rovněž byla schválena vedením společnosti AMI. Dotazník je uveden v příloze 1.

Již dříve jsem uvedla, že prodej výrobků AMI na území ČR je realizován přímými prodejci AMI a z menší části cca 20% prostřednictvím dealerských společností. Dotazníky byly plošně distribuovány pomocí e-mailové korespondence mezi 50 aktivních zákazníků společnosti AMI, ať již jsou obsluhováni přímými prodejci AMI nebo dealerskými společnostmi. Rozlišení prodejních kanálů, viz předcházející věta, nás navádí na myšlenku jejich srovnání. Přesto však do dotazníku nebyly zařazeny otázky na porovnání služeb poskytovaných přímými prodejci AMI a dealerskými společnostmi. Důvodem je, že daný zákazník je buďto obsluhován přímým zástupcem AMI nebo naopak dealerem. Jisté porovnání si můžeme lehce provést i bez participace zákazníka, neboť je známo, který zákazník je kým obsluhován.

K vyplnění dotazníků byli zákazníci zároveň vyzváni i prostřednictvím telefonátů. S vedením společnosti bylo domluveno, že dotazník, ať již ve své navržené nebo modifikované podobě může posloužit jako pomůcka přímých zástupců AMI při prodejních aktivitách. V zájmu společnosti AMI je provádět v plánovaných etapách se zákazníky malá interview. Dosažené závěry z těchto jednání se zákazníky budou podkladem pro další zlepšování kvality výrobků a doprovázejících služeb.

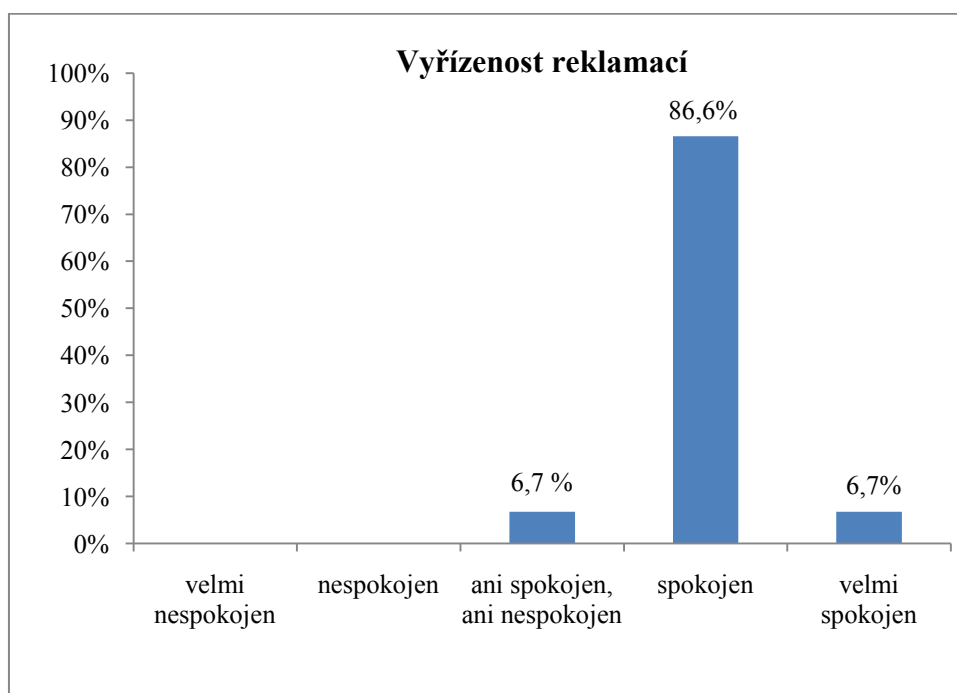
4.2 Průzkum mezi zákazníky

Návratnost dotazníků byla úspěšná, jelikož po jejich vyplnění mohlo být vyhodnoceno 15 dotazníků, což je 30% návratnost. Dotazníky se však vrátily pouze od zákazníků, kteří jsou obsluhováni přímými zástupci AMI. Důvodem, proč nebyly dotazníky vyplněny od zákazníků, kteří jsou obsluhováni dealery, může být neochota, pracovní vytíženost nebo horší povědomost těchto zákazníků o společnosti AMI, neboť kontaktní osobou pro takového

klienta je zástupce dealerské společnosti. Tato myšlenka bude dále využita, má svou návaznost právě především na zlepšení v oblasti propagace společnosti AMI.

Výsledky na otázku 1. „**Jak hodnotíte prodejní služby prováděné prodejcem společnosti AMI nebo prodejcem jiné společnosti (dealerské společnosti nabízející produkt AMI)?**“

- Frekvence návštěv prodejců AMI – všichni zákazníci byli plně spokojeni.
- Prezentace (přístup) prodejců AMI – všichni zákazníci byli plně spokojeni.
- Odbornost – všichni zákazníci byli plně spokojeni.
- Dodací termíny – všichni zákazníci byli plně spokojeni.
- Úplnost dodávek – všichni zákazníci byli plně spokojeni.
- Vyřízení reklamací – 1 plně spokojený zákazník, 13 spokojených zákazníků, 1 průměrně spokojený zákazník (hodnoceno v rámci poznámky slovy: „drobné provozní problémy, které se však opakují“). Pro tento znak kvality (vyřízení reklamací) přikládám grafický výstup, viz obrázek 12.



Obr. č. 12: Odpovědi na otázku 1 – Vyřízení reklamací

Výsledky na otázku 2. „**Jak hodnotíte servisní služby prováděné společností AMI?**“

- Dostupnost servisu – všech 15 zákazníků bylo plně spokojeno.
- Rychlost servisu – 14 zákazníků bylo plně spokojeno, 1 zákazník byl spokojen.
- Odbornost servisu – 14 zákazníků bylo plně spokojeno, 1 zákazník byl spokojen.
- Spolehlivost prováděných prací – 14 zákazníků bylo plně spokojeno, jeden zákazník byl spokojen.

Grafická podoba výsledků hodnocení není vložena právě pro jednoznačný výběr odpovědí signalizující spokojenost.

Výsledky na otázku 3 „**Mezi znaky kvality a cenu rozdělte 100% tak, aby toto procento vyjadřovalo, co upřednostňujete při nákupu výrobků**“.

Jednotlivé odpovědi (procentní poměry) byly zprůměrovány a vyšly hodnoty, které znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tab. č. 8: Preference při nákupu výrobků

Rozhodování na základě	Počet v %
Znaků kvality	65
Cena	35

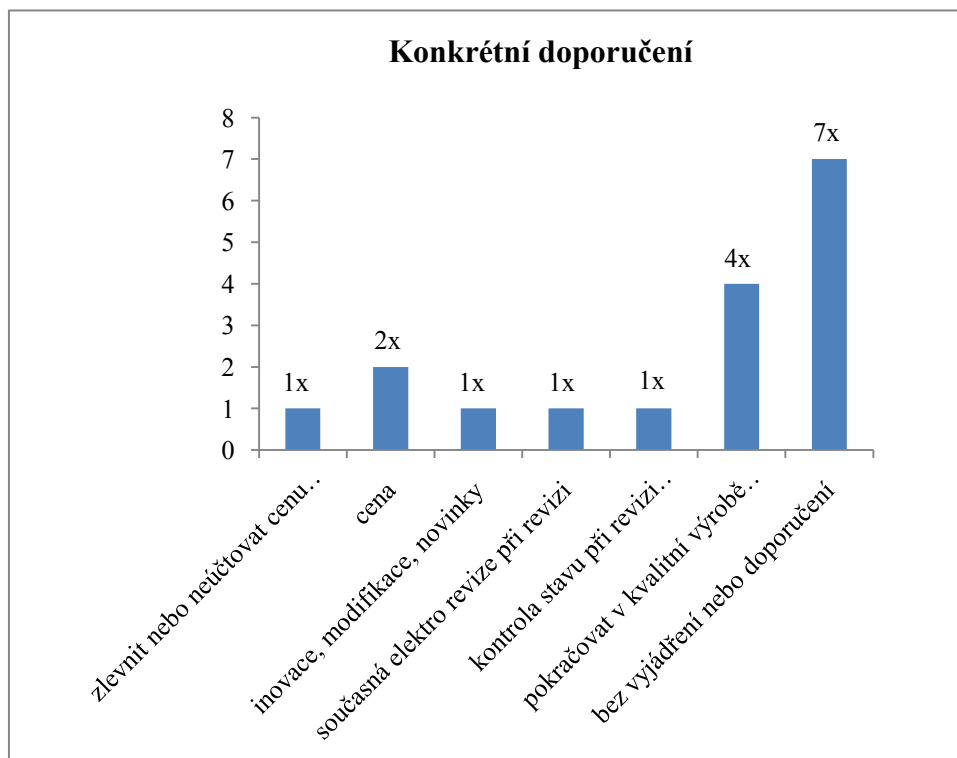
Odpovědi na otázku 4 „**Co konkrétního byste doporučili, abyste preferovali při svém dalším nákupu výrobek společnosti AMI?**“

Na tuto otázku se 7 respondentů nevyjádřilo. Jiní naopak napsali více svých postřehů. Tři respondenti navrhuje nižší cenu, 4 respondenti se vyjádřili ve smyslu pochvaly. Celkový výčet odpovědí uvádím níže.

- zlevnit nebo neúčtovat cenu dopravy – 1x,
- cena – 2x,
- inovace, modifikace, novinky – 1x,
- při revizi zařízení provádět současně i elektro revizi – 1x,
- při revizi kontrolovat stav zařízení a provést opravu tak, aby se předešlo poruchám – 1x,

- pokračovat v kvalitní výrobě zvedáků – 4x,
- bez vyjádření nebo doporučení – 7x.

Konkrétní doporučení jsou vyobrazeny v grafu na 13. obrázku.



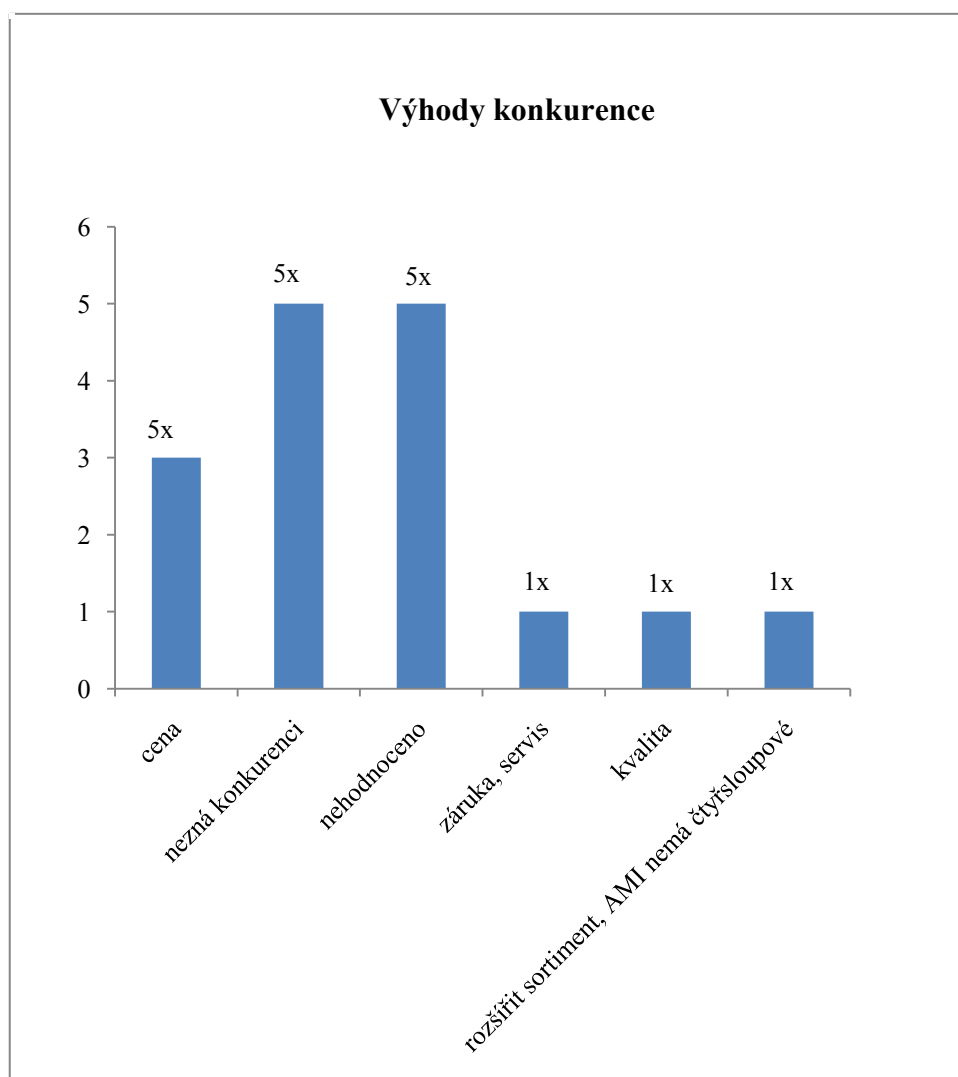
Obr. č. 13: Odpovědi na otázku 4 – konkrétní doporučení

Odpovědi na otázku 5 „**V čem spatřujete konkrétní výhodu konkurenčního výroku, v případě, že jste se pro něj rozhodli?**“

Výčet možných odpovědí je uvedený níže. Za povšimnutí stojí tyto odpovědi respondentů: opět návrh na úpravu ceny – odpověď tří respondentů, ukázka neznalosti sortimentu výrobku ve smyslu, že AMI nemá čtyřsloupové zvedáky – jeden respondent, pozitivní je odpověď „nezná konkurenci“ – 5 respondentů.

- cena – 3x,
- nezná konkurenci – 5x,
- nehodnoceno – 5x,
- záruka, servis – 1x,
- kvalita – 1x,
- rozšířit sortiment, AMI nemá čtyřsloupové – 1x.

Výhody konkurence zachycuje obrázek 14.



Obr. č. 14: Odpovědi na otázku 5 – Výhody konkurence

4.3 Doporučení ve vztahu k zákazníkům

Pro vyhodnocení máme k dispozici vyplněné dotazníky od 15 respondentů (zákazníků). Jedná se o zákazníky, kteří jsou obsluhováni přímo prodejci společnosti AMI. V tomto případě tedy nemůže dojít ke srovnávání úrovně služeb poskytované přímými prodejci AMI a zástupců dealerských společností zejména ve frekvenci návštěv zákazníků, úrovni prezentace/vystupování, odbornosti, dodacích termínů, úplnosti dodávek.

Jelikož 20% zákazníků navrhla jako námět ke zlepšení cenu, můžeme odvodit, že vedení společnosti by se mělo zabývat cenovou politikou (slevy, cenová pružnost, splátkový prodej, neúčtování ceny dopravy, jiné benefity).

Odpovědi na otevřené otázky nám poskytly další konkrétní náměty na zlepšení a to:

- ✓ zlepšení prodejních podpůrných služeb - propagace. Dle vyplněného dotazníku jednoho klienta je patrna neznalost některých produktů společnosti AMI. Vychází to z tvrzení zákazníka, že společnost AMI nemá ve své nabídce čtyřsloupové zvedáky. V roce 2010 však byla na veletrhu AUTOTEC 2010 prezentována novinka v podobě čtyřsloupového hydraulického zvedáku pod názvem AMI 5,0 N-WAY, jenž je určený pro měření geometrie vozidla špičkovou digitální technologií 3D. Společnost AMI však v průběhu roku 2010 nezpracovala tuto novinku do svých prospektů. Záměrem nového propagačního materiálu bude tedy především zvýšení informovanosti zákazníků o inovacích v portfoliu produktů společnosti AMI.
- ✓ Zlepšení poprodejních služeb – servisu. Vyplněné dotazníky nám poskytly konkrétní příležitosti ke zlepšení v oblasti servisu. Jeden z klientů zaznamenal drobné, avšak opakující se provozní problémy. Konkrétními doporučeními klienta pak bylo:
 - provádění průběžných revizních prohlídek včetně zařazení provádění elektro revizí,
 - opravy prováděné tak, aby se zamezilo opakovatelnosti poruch.

V rámci možností pak bude u tohoto klienta zvýšena obezřetnost na prováděný servis, jenž je realizováno pomocí OTS, která disponuje různě specifikovanými dílnami a revizními technikami.

Snahou bude odstranit i opakovatelnost poruch – zde je však konkurenční výhodou společnosti AMI poskytovaná 10. letá záruka.

4.4 Měření spokojenosti dealerů

V úvodu této diplomové práce bylo sděleno, že dealerské společnosti poskytující mimo jiný sortiment výrobků i výrobky společnosti AMI působí především v zahraničí. V zahraničí je tímto způsobem tvořena veškerá produkce z prodeje výrobků AMI. Proto ani v tomto případě nemůže být podceňována komunikace, ať už dealerské společnosti zahrneme mezi obchodní partnery nebo zákazníky, protože přebírají výrobek společnosti AMI.

I v tomto případě byl navržen dotazník ke zjištění spokojenosti zákazníků. Dotazník je uveden v příloze 2. Zde jsou již otázky koncipovány nejen ve vztahu ke společnosti AMI, ale i výrobků, jež nabízí konkurence (výrobci hydraulických zvedáků a jiných zařízení ze zahraničí např. z Itálie, Anglie, Číny). Pomocí vhodně zvolených otázek můžeme porovnat nejen míru spokojenosti zahraničních zákazníků prezentovaných slovy dealerů se znaky spokojenosti výrobků společnosti AMI a konkurenčních výrobků, ale rovněž i spokojenost samotných dealerů. Dotazy budou souviset i s atributy ceny, dále pak stejně jako u koncových zákazníků budeme chtít znát odhad dealerů ohledně rozhodovacích kritérií zákazníka (cena & znaky kvality). V závěru je dotazník opět doplněn o otevřené otázky pro zjištění konkrétních poznatků ze zahraničních trhů.

Dotazníky byly přeloženy do německého a anglického jazyka a plošně distribuovány pomocí e-mailové korespondence mezi 30 dealerských společností spolupracující mj. se společností AMI. K vyplnění dotazníků byli zákazníci zároveň vyzváni i prostřednictvím telefonátů.

4.5 Průzkum mezi dealery

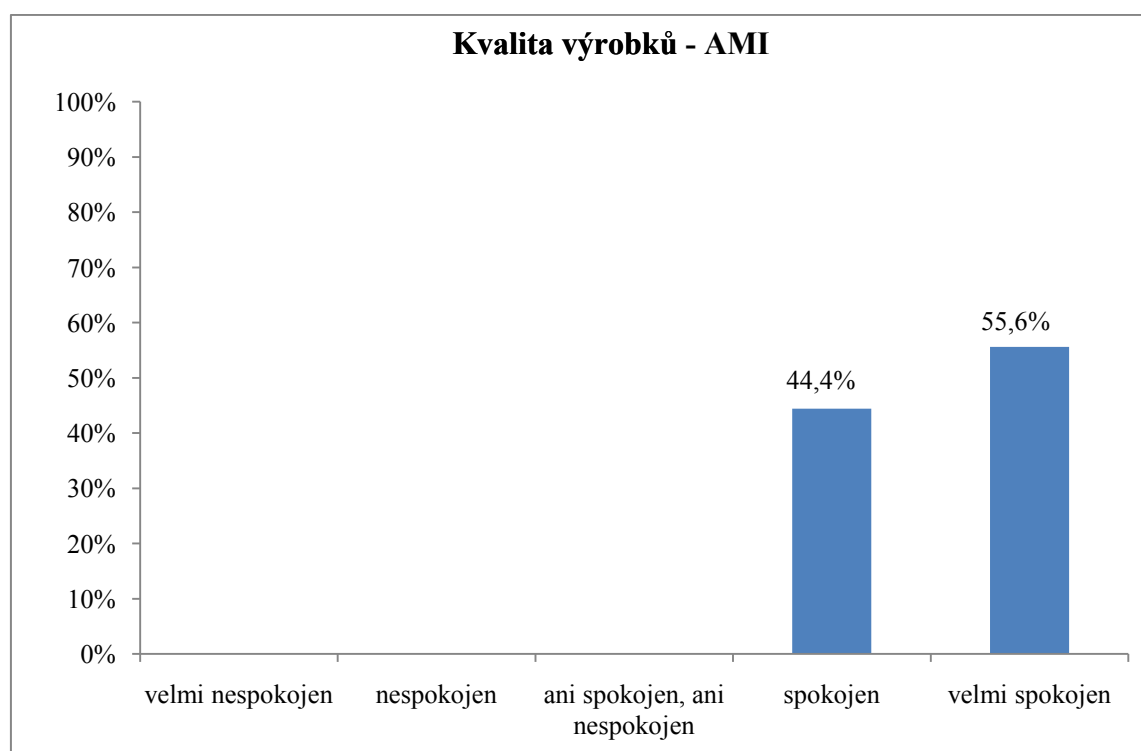
Návratnost dotazníků byla rovněž i zde úspěšná, jelikož po jejich vyplnění mohlo být vyhodnoceno 9 dotazníků, což je 30% návratnost.

Výsledky na otázku 1. „**Jak hodnotíte míru své spokojenosti s jednotlivými znaky jakosti u výrobků a služeb společnosti AMI a výrobků či služeb konkurence?**“

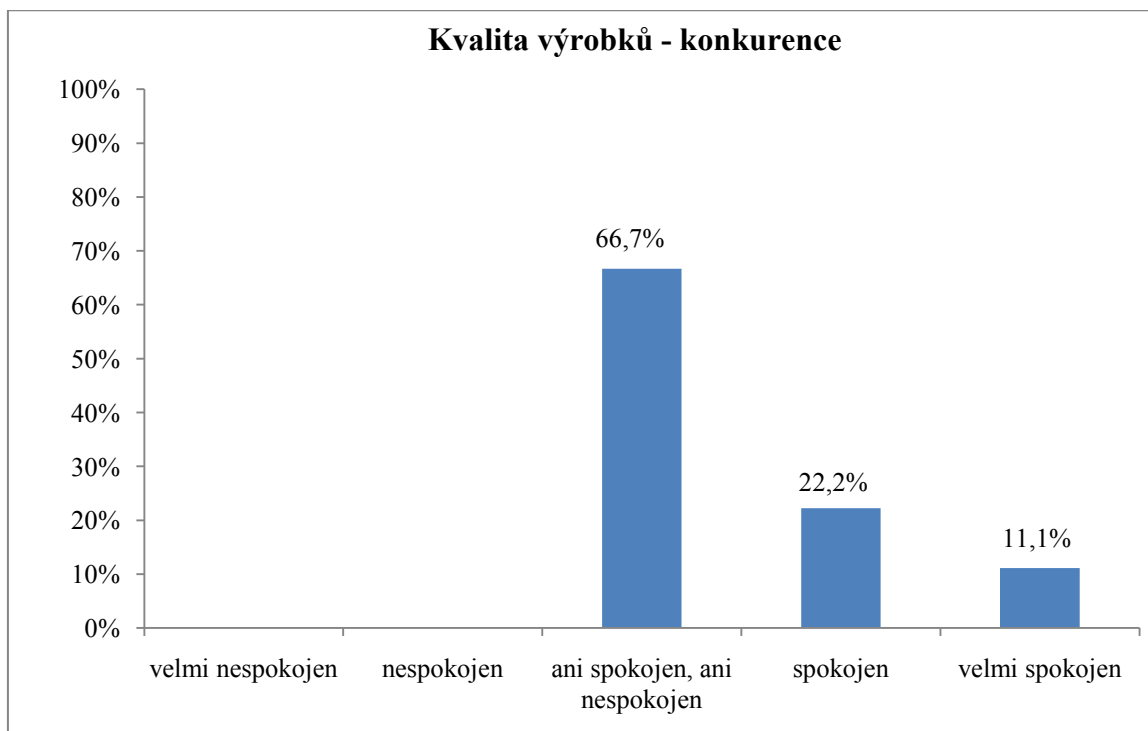
▪ Kvalita výrobků

- AMI – všech 9 respondentů hodnotilo kvalitu výrobků AMI pozitivně: 5 dealerů bylo velmi spokojeno, 4 dealeri byli spokojeni.
- Konkurence – při hodnocení konkurence byla mnohdy použita ze stupnice hodnota 3, jenž signalizuje ani spokojenost/ani nespokojenost a charakterizuje výrobky dovážené z Číny (bylo vysvětleno dealery formou poznámky). Konkrétně 6 dealerů je průměrně spokojeno, 2 dealeri jsou spokojeni a 1 dealer je velmi spokojen. Vyhodnocení konkurence (konkurenčních výrobců např. zvedáků) je zde zkresleno domovským místem působení té které společnosti. Nižší hodnoty na stupnici vyznačují zkušenosti dealerů s čínskými výrobky. Vyšší hodnoty jsou přikládány evropským výrobkům. Téměř v každém z hodnocení došlo dealery k vysvětlení užití té které hodnoty ze stupnice právě s ohledem na původ konkurenčního výrobce (Asie, Evropa).

Vyhodnocení odpovědí prezentují níže uvedené obrázky č. 15 a 16.



Obr. č. 15: Odpovědi na otázku 1 – Kvalita výrobků – AMI



Obr. č. 16: Odpovědi na otázku 1 – Kvalita výrobků – konkurence

- Plnění smluvních podmínek

Vyhodnocení tohoto znaku kvality nám z určitého pohledu může podat zkreslené informace a to ve fázi možného srovnávání těchto výstupů (AMI & konkurence). Důvodem jsou neznámé smluvní podmínky toho kterého konkurenčního výrobce. U tohoto znaku jakosti byly všemi dealerskými společnostmi jak u společnosti AMI, tak u konkurence zvolena varianta „spokojen“. Upřesnění výkladu této odpovědi mohou podat až následující otevřené otázky. Pro tento znak kvality nebude pro svou nízkou vypovídací schopnost vkládáno grafické vyobrazení.

Výsledky na otázku 2. „**Jak hodnotíte míru své spokojenosti s uvedenými kritérii?**“

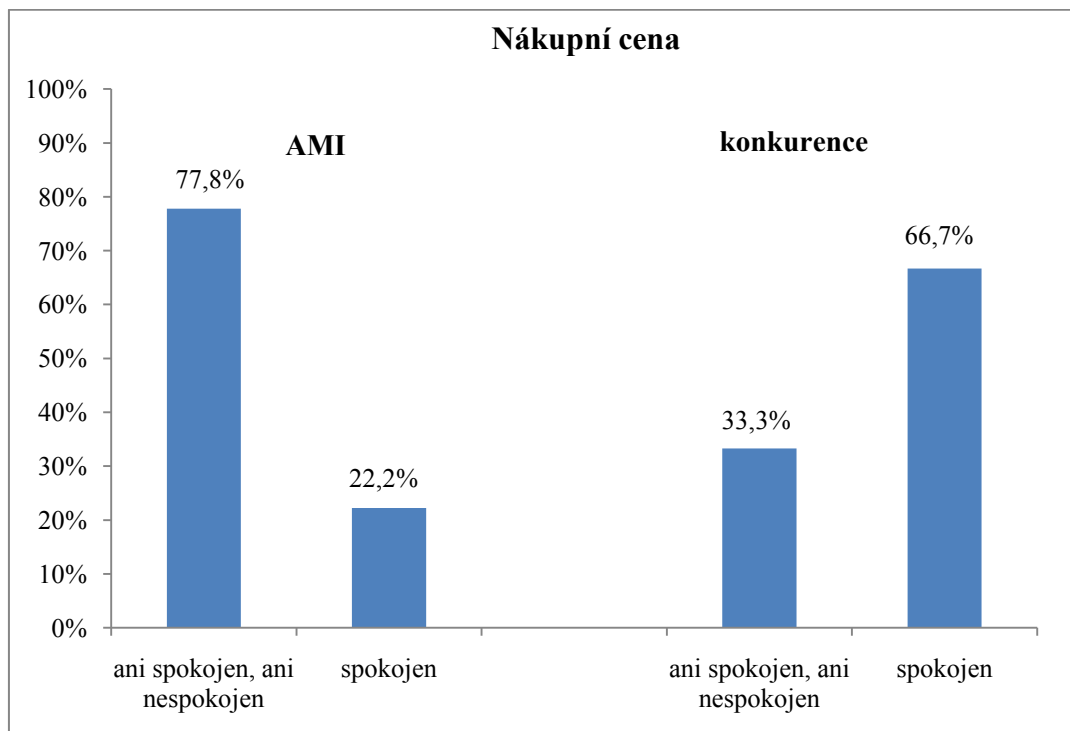
- Nákupní cena

Tento atribut ceny byl dealery hodnocen ve většině případů na průměrné úrovni. Lepší hodnotou byl ohodnocen u konkurenčních výrobků, neboť opět se projevilo působení vlivu výrobků z východu, které jsou levnější. Konkrétně se jedná o tyto výsledky:

- AMI – 7 x byla cena dealery hodnocena průměrnou hodnotou, 2 x odpovědí spokojen.

- Konkurence – 3 x byla dealery hodnocena průměrnou hodnotou, 6 x odpovědí spokojen.

Grafické vyobrazení výsledků je uvedeno na obr. č. 17:



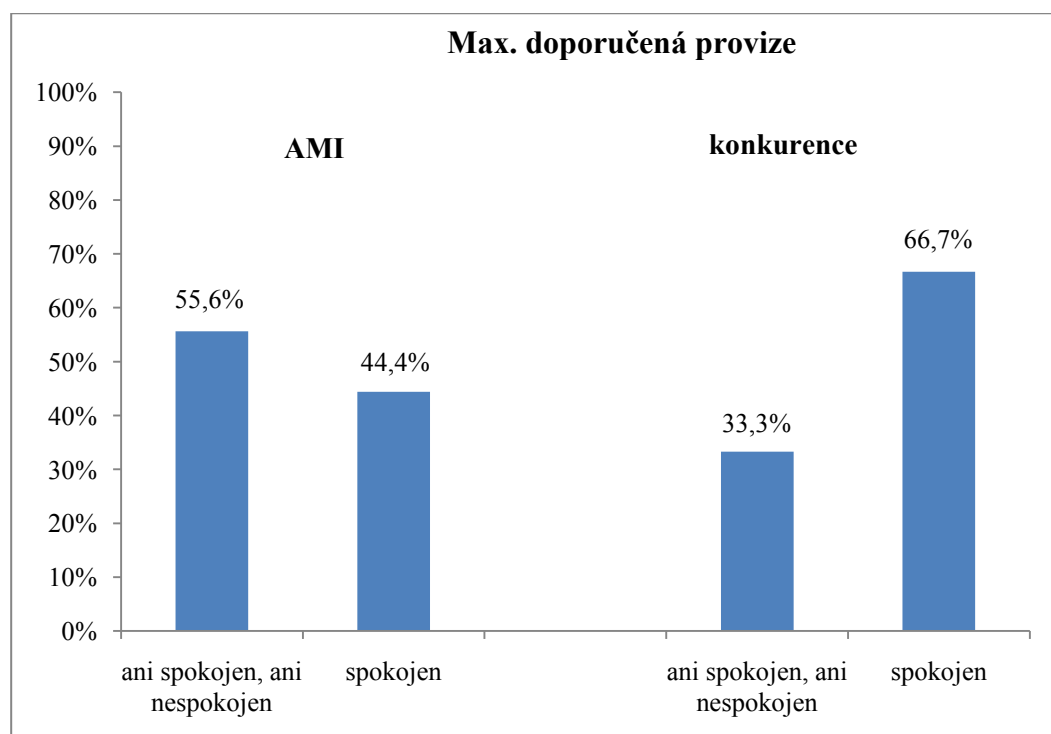
Obr. č. 17: Odpovědi na otázku 2 – Nákupní cena

▪ Max. doporučená provize

Max. doporučená provize dealerům od AMI na zahraničním trhu je 100% výrobní ceny výrobku (zvedáku). Tlak dealerů je buďto na zvýšení provizí nebo na snížení výrobní ceny. Mírně větší spokojenost je u dealerů, kteří při prodeji konkurenčních výrobků mají nižší nákupní ceny. Vyhodnocení tohoto atributu ceny jsou:

- AMI – 5 x byla hodnocena cena průměrnou hodnotou, 4 x byla dealery zvolená spokojenost.
- Konkurence – 3 x bylo hodnoceno průměrnou hodnotou, 6 x byla dealery zvolená spokojenost.

Grafické vyobrazení výsledků je uvedeno na obrázku 18.



Obr. č. 18: Odpovědi na otázku 2 – Max. doporučená provize

▪ Jiné bonusy od výrobce

Bonusy buďto nejsou dnes mezi výrobci zavedeny, popř. jsou, ale jejich poskytování není významné nebo nemají významný vliv. Zde byly jak u společnosti AMI, tak u konkurence vnímány pouze vždy průměrnou úrovní spokojeností. Z důvodu jednoznačnosti odpovědí nebude grafické vyhodnocení provedeno.

Výsledky na otázku 3 „Mezi znaky kvality a cenu rozdělíte 100% tak, aby toto procento vyjadřovalo, co je podle Vás při prodeji výrobků klienty upřednostňováno.“

Jednotlivé odpovědi (procentní poměry) byly zprůměrovány a vyšly hodnoty, které znázorňuje níže uvedená tabulka:

Tab. č. 9: Preference při nákupu výrobků

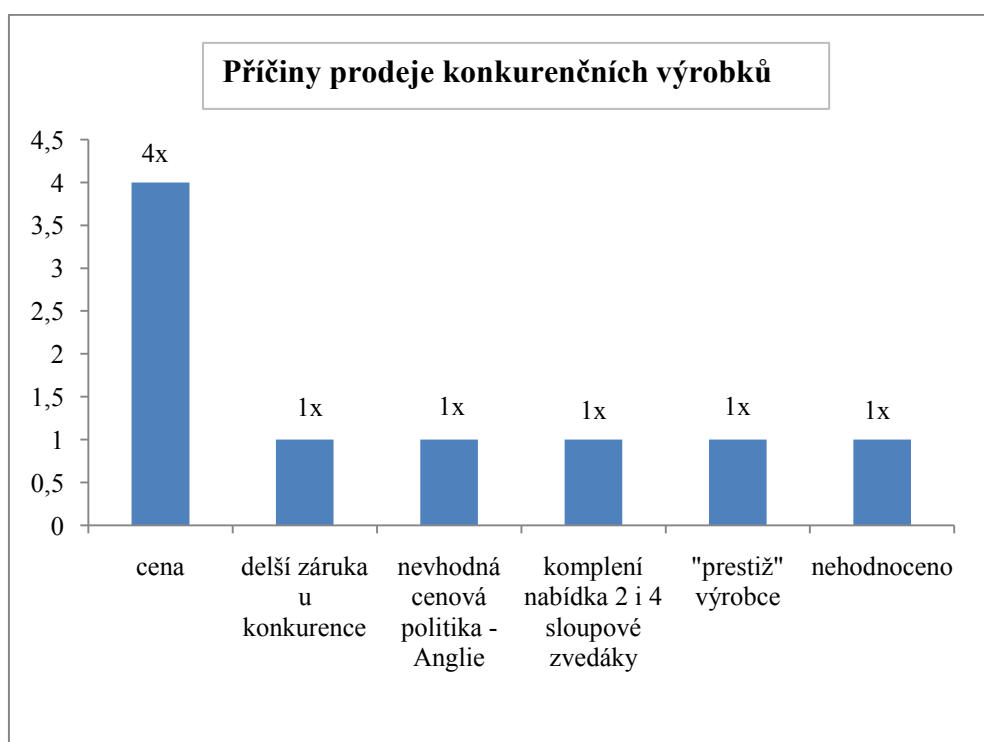
Rozhodování na základě	Počet v %
Znaků kvality	30
Cena	70

Odpovědi na otázku 4 „Co je hlavní příčinou prodeje konkurenčních výrobků?“

Přehled odpovědí nabízí níže uvedený výčet:

- cena (produkty z Číny jsou levnější) – 4x,
- prodloužená záruka u konkurence (delší než 3 roky) – 1x,
- nevhodná cenová politika společnosti AMI v Anglii - zvedák bez můstku je dražší než s můstkem (v Anglii se upřednostňují zvedáky bez můstku) – 1x,
- kompletní nabídka 2 i 4 sloupcové zvedáky – 1 x,
- jméno „prestiž výrobce“ – 1x,
- nehodnoceno – 1x.

Grafické vyobrazení hodnocení je na obrázku 19.



Obr. č. 19: Odpovědi na otázku 4 – Příčina prodeje konkurenčních výrobků

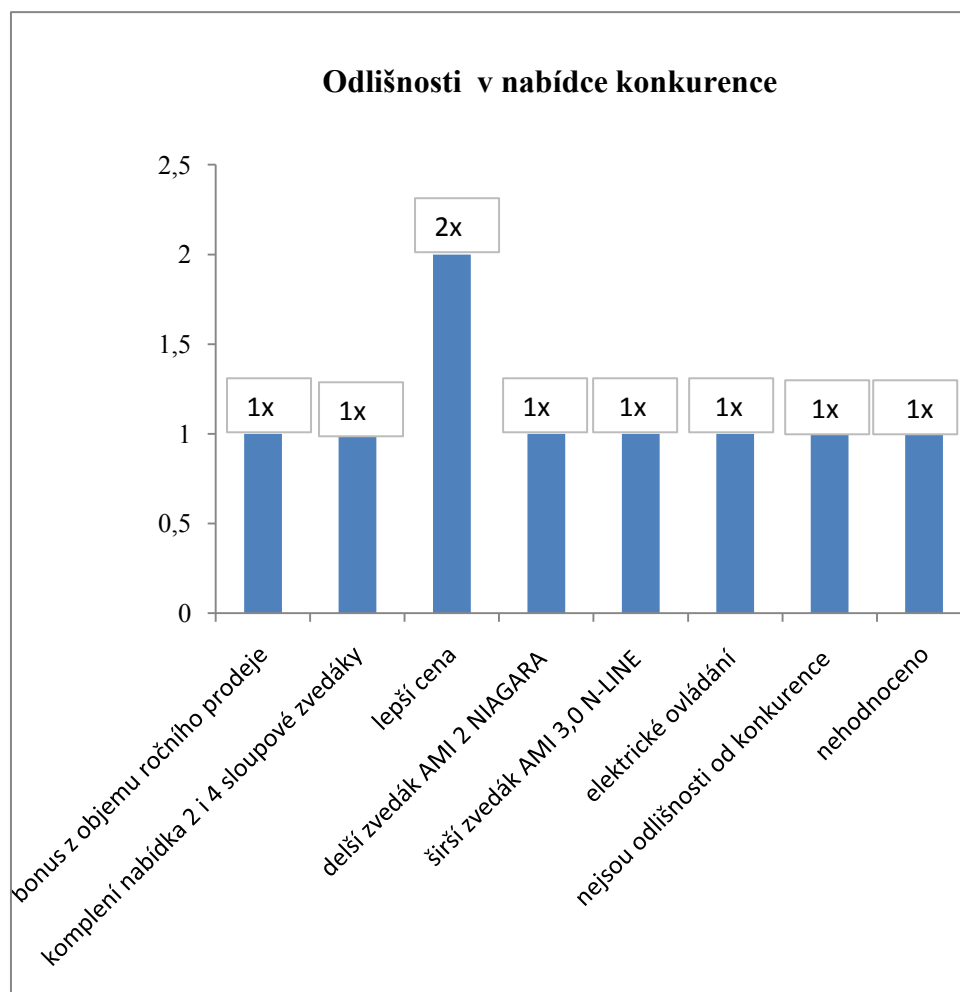
Odpovědi na otázku 5 „Co nabízí konkurence jiného oproti naší společnosti?“

Přehled odpovědí nabízí níže uvedený výčet:

- bonus z objemu ročního prodeje – 1x,
- kompletní nabídka 2 i 4 sloupcové zvedáky – 1x,
- lepší cena – 2x,

- delší zvedák AMI 2 NIAGARA – 1x,
- širší zvedák AMI 3,0 N-LINE – 1x,
- elektrické ovládání – 1x,
- nejsou odlišnosti od konkurence – 1x,
- nehodnoceno – 1x.

Grafické vyobrazení hodnocení je na obrázku 20.



Obr. č. 20: Odpovědi na otázku 5 – Odlišnosti v nabídce konkurence

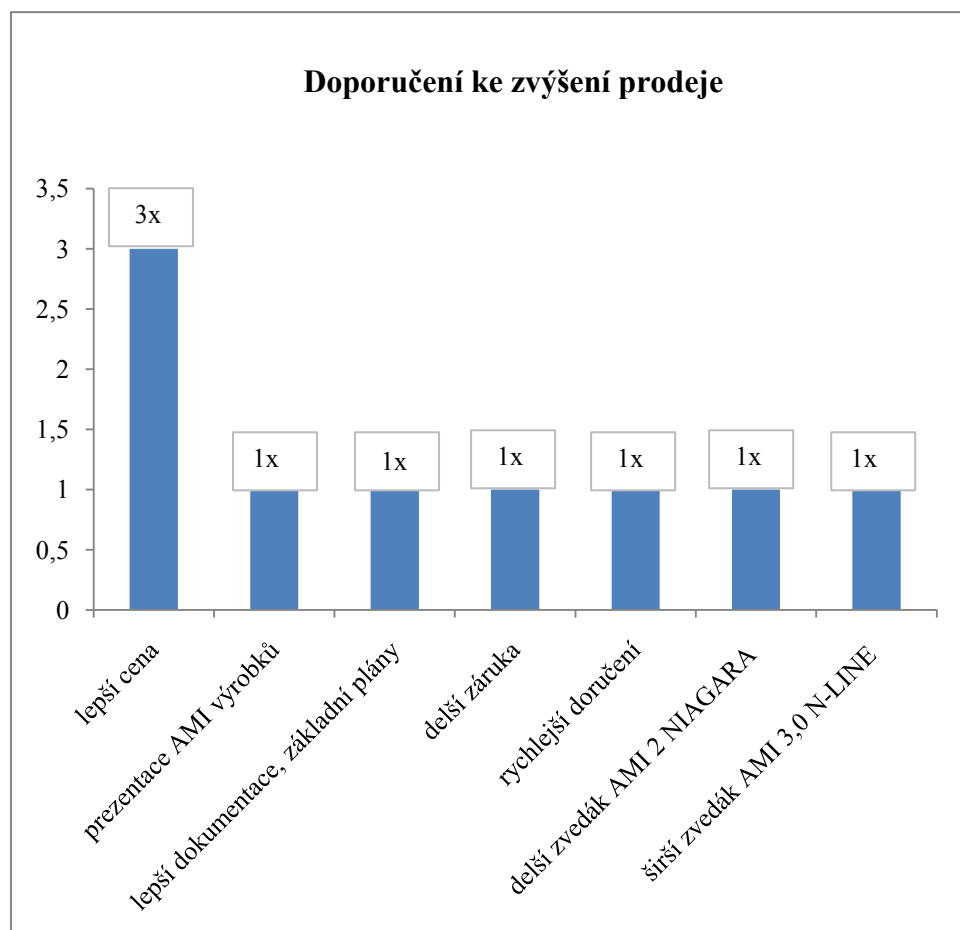
Odpovědi na otázku 6 „Co by Vám konkrétně pomohlo ke zvýšení samotného prodeje výrobků?“

Přehled odpovědí nabízí níže uvedený výčet:

- lepší ceny – 3x,
- prezentace AMI výrobků – 1x,

- lepší dokumentace, základní plány - 1x,
- delší záruka – 1x,
- rychlejší doručení – 1x,
- delší zvedák AMI 2 NIAGARA – 1x,
- širší zvedák AMI 3,0 N-LINE – 1x.

Grafické vyobrazení hodnocení je na obr. 21.



Obr. č. 21: Odpovědi na otázku 6 – Doporučení ke zvýšení prodeje

4.6 Doporučení ve vztahu k dealerům

Pro vyhodnocení máme k dispozici vyplněné dotazníky od 9 respondentů (dealerů). Oproti zákazníkům jsme mohli postřehnout větší snahu odpovědi především v otevřených otázkách – projevilo se ve větší četnosti odpovědí s konkrétním názorem. Důvodem je bezesporu zainteresovanost dealerů na prodeji výrobků a větší dispozice ke srovnávání. Stejně

jako u výstupu hodnocení spokojenosti zákazníků i zde jsme došli k závěru, že jedním z faktorů, jenž snižuje prodejnost výrobků AMI je cena. Zde je však nutno upozornit, že dealeri nejsou plně spokojeni s nákupní cenou, tedy s výrobní cenou výrobků. Během několika posledních obchodních roků již ve společnosti AMI docházelo k procesům a opatřením ke snížení vstupních nákladů s cílem minimalizovat výrobní náklady. Nicméně nabízí se zde další prostor pro inovace s cílem opět snižovat náklady a tím snížit i prodejní cenu a tak dostat zvedáky AMI na úroveň minimálně konkurence resp. z pohledu prodejnosti nad úroveň konkurence.

Prodejní/fakturační cena vůči zákazníkům je však na zahraničním trhu určována přímo samotnými dealery. A jaký je rozsah výše provize dealerské společnosti? ... s ohledem na akceptovatelnou cenu výrobků samotnými zákazníky na daném trhu se pohybuje od 0 do 100%. Poslední dobou se doporučují pro zahraničí zejména brutto ceny, tedy ceny ceníkové. Za kolik si to dealer prodá, zda za ceníkovou cenu nebo musí dát slevu ze svého profitu – marže, to už záleží na jeho šikovnosti a schopnosti.

Odpovědi na otevřené otázky nám poskytly další konkrétní náměty na zlepšení a to:

- ✓ Zlepšit propagační nástroje – cílem bude především: informovat dealerské společnosti a zákazníky o škále výrobků společnosti AMI (opět i zde se projevila neznalost dealerů o existenci čtyřsloupového zvedáku). Toto bylo způsobeno z důvodu opožděných validačních testů v ČR a tím se posunula prezentace tohoto čtyřsloupového zvedáku pro rok 2011. Nyní se stav ve společnosti AMI konsolidoval, existuje certifikace, začíná se s prezentacemi. Navíc dochází k větší variabilitě tohoto výrobku v délce plošiny.
- ✓ Zlepšit dokumentaci, základní plány – pro jednodušší montáž na straně dealera (úspora času, nákladů --- vede k možnosti snížení marže pro dealera).
- ✓ Technické parametry – ve spolupráci s dealerskou společností, jež navrhla navýšit délku zvedáku AMI 2 NIAGARA (jedná se o plošinový mobilní hydraulický zvedák určený pro pneuservisy a malé rodinné opravy) a zvýšit šířku zvedáku AMI 3,0 N-LINE (jedná se o zvedák s inovovanými prvky v oblasti pohonu, trajektorie a zabezpečovacího zařízení), zjistit podstatu tohoto zájmu. V návaznosti na

prozkoumání tohoto požadavku zvážit v dané lokalitě úpravu technických parametrů zvedáku.

- ✓ Elektrické ovládání – elektrické ovládání jako nadstavba k základu (elektromotor, hydraulika) je dáno místem prodeje, je tedy odlišné dle zemí a lokalit.
- ✓ Upravit cenovou politiku v návaznosti na potřeby trhu – po prověření požadavku klienta zvážit pro anglický trh úpravu ceny zvedáků (zvedák bez můstku je dražší než s můstkem). Zásadním důvodem je, že v Anglii se upřednostňují zvedáky bez můstku.
- ✓ Rychlejší doručení – jedná se o rychlejší vyskladnění ze společnosti AMI.
- ✓ Delší záruka – dealer, jenž poskytl tuto konkrétní připomínku, vychází již z praktických zkušeností, kdy zaznamenal, že pro danou destinaci není dostačující doba záruky daná legislativou. Opatřením nápravě bude progresivně apelovat na dealerské společnosti k uzavření servisní smlouvy se společností AMI, jenž zaručuje 10. letou záruku funkčnosti.

5 Navrhovaná opatření

Na základě průzkumu spokojenosti zákazníků a dealerů prostřednictvím dotazníků mohou jednoznačně definovat skutečnou situaci. **Nízký prodej výrobků není způsoben tím, že je něco v nepořádku s výrobky AMI, nebo že by se konkurenční produkty vyznačovaly vyšší jakostí.**

Jednou z cest vedoucích ke zvýšení tržního podílu je snížení ceny výrobků. V posledních letech společnost AMI zavedla opatření ke snížení vstupních nákladů s cílem minimalizovat výrobní náklady. Způsob jak snížit výrobní cenu je snižování variabilních a fixních nákladů. Společnost AMI provádí trvale kroky směřující k minimalizaci fixních a variabilních nákladů a existuje zde mé doporučení alespoň 1 x ročně provést výběrové řízení na dodavatele v oblasti energií, telekomunikačních služeb, pojištění, nákupu materiálu, popř. outsourcing služeb jako je výpočet mzdy, účetnictví apod.

Další cestou jak snížit cenu výrobků je změnit popřípadě jen správně nastavit distribuční kanál při prodeji výrobků.

Za účelem zvýšení efektivity prodeje výrobků doporučuji společnosti AMI pro rok 2011 a následující léta změnit/upravit obchodní strategii a to ve smyslu:

- 1) Potlačení spolupráce s dealerskými společnostmi pro obchod na území ČR, tedy posílení vlastních prodejních sil.**
- 2) Pro zahraniční trhy nastavení užší spolupráce se zvolenými dealerskými společnostmi a oslovení většího počtu stávajících a potenciálních zákazníků s přizpůsobenou nabídkou produktů i v oblasti ceny a prodloužené době záruční lhůty.**

Pokud se společnost AMI rozhodne přijmout navrhované úpravy v koncepci obchodní politiky, bude potřeba tyto změny, co nejlépe načasovat a postupně realizovat tak, aby vše probíhalo postupně, plynule, ale současně v určitém reálném čase, který si společnost AMI nastaví. Tento postupný proces je nutný k zachování naprosté kontinuity výroby, prodeje i servisu ve společnosti AMI. Toto je velmi důležitý bod s poměrně vysokým rizikem špatného způsobu provedení změny. Jakýkoliv nesprávný způsob nastavení tohoto procesu může mít

zásadní dopad na výpadek prodeje výrobků a tím umožnění obsazení v tu chvíli volného trhu dalšími konkurenčními výrobci respektive prodejci obdobných zařízení a výrobků, které vyrábí rovněž společnost AMI.

Úspěšnost dosažení změny se odvíjí od potenciálu trhu, znalosti požadavků zákazníků, dealerů, ale zejména i vnitřních procesů ve společnosti, které s tím přímo souvisejí – prodej, distribuce a servis.

Dobrým základem pro rozvoj nové obchodní myšlenky je iniciativa a odpovědnost vlastních zaměstnanců, znalost potřeb zákazníků a provedení některých marketingových technik.

5.1 Doporučení v rámci prodeje výrobků na území České republiky

Na domácím trhu v rámci koncepce obchodní politiky **navrhují využít vlastní potenciál pro aktivizaci vlastních prodejních sil za účelem naplňování dílčích cílů.** Hlavním přínosem nové koncepce aplikované na území ČR bude úspora výdajů, resp. úspora finančních prostředků tvořících provizní náklady společnosti dealerským organizacím.

5.1.1 Opodstatnění navrhované změny pro ČR

Opodstatnění myšlenky „realizovat prodej výrobků na území ČR výlučně prostřednictvím vlastních prodejců AMI“ uvádím v níže uvedeném popisu a propočtu.

K nákladům společnosti na prodej prostřednictvím vlastního prodejce patří:

- podíl na nájmu kanceláře,
- provozní náklady kanceláře (telefon, internet, teplo, světlo),
- automobil (odpisy nebo nájem),
- pohonné hmoty do automobilu,
- pojištění automobilu,
- náklady spojené se zaškolením,
- mzda,
- vše ostatní, co souvisí s výrobou bez materiálu, kooperací, jednicové mzdy.

Výpočet rentability nebo-li, kdy se vlastní prodejce začne společnosti AMI vyplácet:

Průměrná cena zvedáku:	87 500 Kč
Marže/provize z prodeje pro dealera a společnost AMI:	20%
Náklady na vlastního prodejce za měsíc:	80 000 Kč

Tab. č. 10: Ukázka výpočtu rentability pro společnost AMI při využití vlastních prodejců

Marže/zisk při prodeji:	pro dealera	pro společnost AMI při užití
9 zvedáků	$87\,500 \text{ Kč} \times 9 = 787\,500 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 787\,500 = \mathbf{157\,500 \text{ Kč}}$... marže pro dealera	$87\,500 \text{ Kč} \times 9 = 787\,500 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 787\,500 \text{ Kč} = 10,2\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$157\,500 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{77\,500 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů
8 zvedáků	$87\,500 \text{ Kč} \times 8 = 700\,000 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 700\,000 = \mathbf{140\,000 \text{ Kč}}$... marže pro dealera	$87\,500 \text{ Kč} \times 8 = 700\,000 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 700\,000 \text{ Kč} = 11,4\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$140\,000 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{60\,000 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů
7 zvedáků	$87\,500 \text{ Kč} \times 7 = 612\,500 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 612\,500 = \mathbf{122\,500 \text{ Kč}}$... marže pro dealera	$87\,500 \text{ Kč} \times 7 = 612\,500 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 612\,500 \text{ Kč} = 13\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$122\,500 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{42\,500 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů
6 zvedáků	$87\,500 \text{ Kč} \times 6 = 525\,000 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 525\,000 = \mathbf{105\,000 \text{ Kč}}$...marže pro dealera	$87\,500 \text{ Kč} \times 6 = 525\,000 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 525\,000 \text{ Kč} = 15,2\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$105\,000 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{25\,000 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů
5 zvedáků	$87\,500 \times 5 = 437\,500 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 437\,500 = \mathbf{87\,500 \text{ Kč}}$... marže pro dealera	$87\,500 \times 5 = 437\,500 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 437\,500 \text{ Kč} = 18,3\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$87\,500 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{7\,500 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů
4 zvedáky	$87\,500 \times 4 = 350\,000 \text{ Kč}$ $20\% \text{ z } 350\,000 = \mathbf{70\,000 \text{ Kč}}$... marže pro dealera	$87\,500 \times 4 = 350\,000 \text{ Kč}$ $80\,000 \text{ Kč z } 350\,000 \text{ Kč} = 22,9\%$ <i>... náklady na vlastního prodejce</i>
		$70\,000 \text{ Kč} - 80\,000 \text{ Kč} = \mathbf{-10\,000 \text{ Kč}}$... zisk pro společnost AMI po odpočtu nákladů

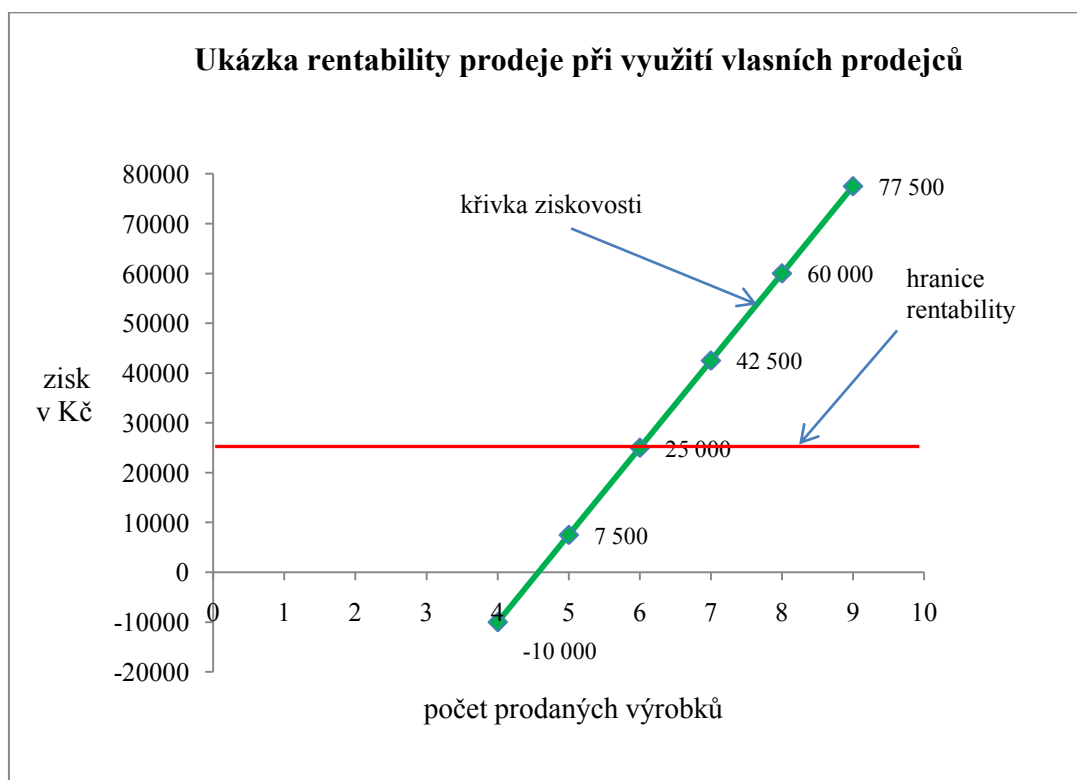
Tabulka č. 10 kromě marže pro dealera při prodeji určitého počtu zvedáků uvádí především počet zvedáků, které musí vlastní prodejce společnosti AMI měsíčně prodat, tak aby se jej vyplatilo zaměstnat (vyškolit a zaplatit).

Při akceptovatelné hladině zisku společnosti AMI 25 000 Kč za měsíc, je nutné, aby prostřednictvím jednoho vlastního prodejce bylo měsíčně prodáno minimálně 6 zvedáků.

Rentabilita nebo-li, kdy se prodejce začne společnosti AMI vyplácet, je při prodeji 6 - 7 hydraulických zvedáků měsíčně. Konkrétně:

- při prodeji 6 zvedáků je zisk pro společnost AMI 25 000 Kč/měsíčně,
- při prodeji 7 zvedáků je zisk pro společnost AMI 42 500 Kč/měsíčně.

Níže uvedený graf znázorňuje křivku ziskovosti při prodeji určitého počtu zvedáků (4 až 9 kusů). Kromě křivky ziskovosti znázorňuje graf rovněž hranici rentability, pod níž se využití vlastního prodejce společnosti AMI nevyplatí (tj. při prodeji 0 až 5 ks zvedáků/měsíčně). Naopak při měsíčním prodeji 6 a více kusů zvedáků vlastním prodejcem, zisk společnosti AMI roste.



Obr. č. 22: Ukázka rentability prodeje při využití vlastních prodejců

Pro dosažení cíle prodeje 500 ks zvedáků na území ČR za rok, je potřeba překonat hranici rentability a dále cíleně zvyšovat objem prodejů po jednotlivých měsících.

Jak jsem již dříve uvedla, určité riziko může být spatřováno ve špatném načasování celého procesu, jelikož i příliš rychlá změna způsobu prodeje (odstranění působení dealerů na území ČR) může negativním způsobem ovlivnit cílové zákazníky ve smyslu zajištění uspokojení celkové poptávky, dosažení kvality současného prodejního standardu nastaveného doposud externími distributory. Proto než by společnost AMI přistoupila k praktické realizaci změny, navrhuji v teoretické rovině specifikovat a popsat tyto základní kroky:

- zmapovat v ČR v detailu počet všech prodejců, počet zákazníků i potencionálních,
- v detailu znát potřeby trhu (množství, kvalita, obnovitelnost, servis),
- zrealizovat personální screening za účelem postavení nového obchodního oddělení s vlastními prodejci,
- zabezpečit komplexní proškolení těchto prodejců,
- přijmout a popsat v procesech společnosti změnu spojenou se změnou způsobu prodeje,
- přesně nastavit ekonomické parametry měřitelnosti zásadních parametrů před změnou a po změně zejména s ohledem na srovnatelnost údajů a objektivní vyhodnotitelnost provedené změny,
- stanovit garanta realizace změny zodpovědného majiteli společnosti (generální ředitel).

V současné době společnost AMI plně disponuje propagačními prospekty, které se inovují v závislosti na vývoji portfolia produktů. Podstatnou propagací společností AMI je publikace prostřednictvím článků v časopisech v oblasti oprav osobních a nákladních aut nebo pouze s praktickými informacemi a novinkách automobilového průmyslu nebo sportu, např.:

- publikace v časopisech AutoEXPERT, Automotosport, Pneurevue, Truck, Automedia.
- publikace na webových doménách v oblasti oprav osobních a nákladních automobilů.

Část uspořené náklady z rekonfigurace části procesu (vynechání dealerských společností z článku „prodej“) doporučuji dále věnovat na zintenzivnění: public relations, respektive vtažení se zákazníky a celou společností.

5.1.2 Obchodní oddělení

Obchodní politika navržená pro Českou republiku v rámci navrhované úpravy by byla pouze s jednostupňovým prodejem, kde cílovou skupinou jsou přímo spotřebitelé (B2C) [14]. Společnost AMI má již značné zkušenosti s řízením prodejních týmů, neboť 80% veškeré produkce v České republice je tvořena přímými zástupci společnosti AMI.

Charakter produktu společnosti AMI vyžaduje osobní prodej – dochází ke komplexnější a obchodně náročnější setkání. Již dříve jsem se zmínila, že ve společnosti AMI hrají prodejci hlavní roli. Společnost AMI vnímá prodejce jako nejdůležitější pojítko mezi firmou a jejími zákazníky.

Jednou z manažerských funkcí, kterou společnosti AMI doporučuji zavést, popř. posílit je „řízení prodejních týmů“. Pod pojmem „řízení prodejních týmů“ se skrývá analýza, plánování, realizace a kontrola prodejních aktivit. Prakticky to znamená:

- stanovení strategie a struktury prodejního týmu --- nábor a výběr prodejců --- školení prodejců --- odměňování prodejců --- supervizi (kontrola) prodejců --- hodnocení firemních prodejců [14].

V rámci útvaru obchodu pro oblast ČR navrhuji stanovit si a sledovat plnění těchto dílčích cílů:

- udržet si stávající zákazníky, získané již dříve prostřednictvím dealerských organizací,
- zvýšení objemu nákupů zákazníků, kteří byli dosud spokojeni,
- vlastní akvizice nových zákazníků,
- budování vztahů se zákazníky,
- možný výpočet nákladů na životní cyklus (etapa zjištění a stanovení požadavků zákazníků, návrhu a vývoje, konstrukci, instalaci u uživatele, provoz a údržbu uživatele, vypořádání a likvidaci) – může být komplikované, podle místa používání výrobku,
- maximalizace výnosů, snížení výdajů,
- udržení postoje k získávání pozitivních referencí,
- analýza vlivů na vnímání jakosti výrobků (spotřebitelské testy, propagační materiály, úroveň prodeje, cena výrobku, rozsah uživatelské dokumentace, jakost a rozsah servisu, měření spokojenosti zákazníka, analýza stížností a reklamací).

5.1.3 Oblast servisu

Další oblastí, na kterou se pro prodej na území ČR doporučuji cíleně zaměřit, je oblast poprodejních služeb – servisu, prováděném OTS, ať již byl prodejcem zástupce AMI nebo dealer.

Přidanou hodnotou společnosti AMI je zcela jistě servis a desetiletá záruka, kterou může poskytnout společnost AMI. Při zabezpečování kvality servisu se mnohdy obecně uplatňuje alternativní strategie servisu podle stanovených kritérií např. podle:

- „významnosti“ klienta, dané objemem nákupu,
- souladu se strategickými záměry společnosti,
- náklady na dodání produktů.

Společnosti AMI doporučuji uplatnit element „významnosti“ klienta, jenž přímo souvisí se strategickými záměry společnosti, tedy zvýšením tržeb.

V rámci oblasti servisu navrhuji prověřit tyto oblasti:

- dodávka výrobku – dopravní prostředky, čas dodání,
- počet a způsobilost servisních techniků,
- dostupnost a zásobování náhradními díly,
- možnost konstrukční úpravy výrobků kvůli případné výměně jednotlivých agregátů,
- poskytnutí náhradních výrobků po dobu opravy v případě poškození výrobku,
- prověrka servisního pracoviště,
- prověrka zákaznického střediska – organizační příprava poskytování výrobového servisu,
- uživatelská dokumentace – odstraněny případné nedostatky v instrukcích pro uživatele popř. jiné problémy,
- počet reklamací – včasné vyřízení reklamací. Reklamace jsou zrcadlem toho, jak společnost splňuje požadavky zákazníků [11].

V rámci oblasti servisu navrhuji měření posunu/vývoje služeb následovně:

Zvolíme si kritéria, které budeme sledovat před učiněním změny a po změně. Údaje budou sledovány a vepisovány pověřeným odpovědným servisním pracovníkem s roční frekvencí.

Navrhují tyto měřitelné parametry.

- počet servisních techniků,
- průměrný čas dodání,
- tržní podíl,
- počet reklamací.

Všechny tyto čtyři parametry jsou ve společnosti monitorovány a měřeny

Tab. č. 11: Měření parametrů efektivnosti v oblasti servisu

Počet servisních techniků:	
Průměrný čas seřízení, opravy:	
Tržní podíl v ČR, v %:	
Počet reklamací:	

Za předpokladu růstu prodeje výrobků (zvýšení tržního podílu) se očekává mírné zvýšení počtu servisních techniků při zachování popř. snížení počtu reklamací. Permanentní snahou by mělo být rovněž zkrácení času opravy při zachování kvality provedené práce – sledováno jako průměrný čas seřízení, opravy. Opačné výsledky než zde uveřejněný předpoklad, zasluhují analýzu příčiny stavu a sjednání nápravného popř. preventivního opatření.

5.2 Doporučení v rámci prodeje výrobků v zahraničí

Pro zahraniční trhy doporučuji společnosti AMI zlepšit a podpořit vztahy s vybranými zahraničními dealery. Účelem kooperace bude akvizice zahraničních klientů při dohodě na nižší konečné/fakturační ceně vůči zákazníkům (nižší nákupní cena, nižší marže dealerských společností napomůže ke zvýšení prodeje výrobků společnosti AMI). V rámci tohoto projektu mohou být zavedeny i jiné bonusy pro dealery nebo konečné zákazníky.

Při spolupráci s vybranými dealery, doporučuji zvážit uplatnění i těchto souvisejících myšlenek:

- ✓ **zvolit pro prodej nejvíce frekventovaný zvedák na daném místním trhu** (i to je náplní komunikace s dealerskými společnostmi),
- ✓ **podepsání tzv. servisní smlouvy, která konečným zákazníkům přinese 10. letou záruku na funkčnost zvedáků,**
- ✓ **případná úprava některých technických parametrů** (větší variabilita výrobků),
- ✓ **vytvořit systém benefitů** (nástroj motivace) **pro zvolené dealery,**
- ✓ **zlepšit popř. upravit propagační nástroje** (prospekty) **společnosti AMI,**
- ✓ **kontrola vybraných dealerů při propagaci výrobků AMI v místě jejich působí** (především v místě prodeje).

V rámci kooperace s vybranými dealerskými společnostmi, doporučuji posílit přístup k propagaci pro zahraniční trh.

Výhodou při prodeji v zahraničí je skutečnost, že náklady na umístění výrobku v zahraničí nesou dealeři. Tyto náklady jsou ovlivněny bezesporu i výběrem vhodné destinace. V rámci dohodnuté spolupráce s vybranými dealery se nabízí rovněž sledovat nákladovost umístění výrobků v dané lokalitě a následná dohoda s dealerem na volbě méně nákladnější cesty prodeje (vede ke snížení prodejní ceny).

Společnost AMI má pro zahraniční trh připravené propagační prospekty s prezentací svých výrobků – jedná se o stejné sdělení pro celý svět. Pro účelné použití se samozřejmě nabízí modifikace prospektů v pěti různých jazycích. Snahou společnosti AMI při spolupráci s vybranými dealery by nemělo být omezit se pouze na přípravu propagace (back office: návrh, tvorba, náklady na korekci, grafika a tisk propagačních prospektů), ale rovněž participace na cílené propagaci právě s ohledem na složení portfolia klientů v dané destinaci. De facto to může znamenat vytvoření nové verze propagačních materiálů např. s užším profilem výrobků, s obměněnými barvy a názvy (je nutné dbát na význam slova v různých řečech, význam barvy pro různé národnosti).

Další variantou podpory může být příspěvek dealerům na umístění reklamy společnosti AMI a jejich výrobků v dané lokalitě nebo místě působení/zázemí dealerské společnosti.

5.3 Návrh na zavedení měřitelných parametrů pro obchod realizovaný na území ČR i v zahraničí

V rámci útvaru obchodu navrhuji pro prodej v tuzemsku i na zahraničních trzích realizovat nadále již zavedená měření a zároveň zavést další nové měřitelné parametry:

- Sledování počtu nově získaných, resp. ztracených zákazníků (poměr získaných/ztracených zákazníků k celkovému počtu zákazníků v daném období) + analýza chování a příčina ztráty zákazníků.
- Měření efektivity loajality zákazníků:
Loajalitou zákazníka se má na mysli způsob chování zákazníka, projevujícího se zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi.

Nepřímí ukazatelé efektivnosti loajality jsou např.:

- Pomocí ukazatele dlouhodobosti vztahů se zákazníky (poměr celkové doby vztahů se zákazníky k celkovému počtu zákazníků)* [5],
- Objem obchodu na jednoho zákazníka (objem obchodů organizace ve sledovaném období k celkovému počtu zákazníků organizace v daném období) [5].
- Měření spokojenosti zákazníka:
Spokojeností zákazníka se má na mysli jeho názor na míru, v níž jsou splněny jeho potřeby a očekávání [1].
- Sledování typických ekonomických ukazatelů:
 - zisk a jeho efektivnost,
 - cash flow,
 - obrat – vyčíslení obratu a jeho lokalizace,
 - tržby – hodnocení výše tržeb z realizace výrobků, počet a velikost zakázek,
 - tržní podíl* – hodnota popisující objem vyrobených a dodaných výrobků na sledovaný segment trhu za sledované minulé období. Je možno porovnat s konkurencí (v rámci EU). Je možno zkoumat jeho dynamiku a příčiny změn,
 - náklady – úroveň nákladů včetně jejich struktury.

*parametr, který doposud není ve společnosti AMI monitorován a měřen

Jak změříme, zda změna byla efektivní?

Pro objektivní změření efektivnosti v případě provedení navrhovaných změn tzn.:

- přechodu obchodní činnosti od dealerského prostředí k vlastním obchodníkům pro oblast tuzemska,
- posílení vztahu s vybranými dealerskými společnostmi v zahraničí,

je potřeba zvolit dva vhodné časové úseky, které budou reprezentovat na straně jedné parametry před realizací změny a v případě druhé identické parametry po realizaci změny. Navrhovaná měření by měl na starost pověřený odpovědný pracovník z útvaru obchodu, měření by měla probíhat v ročních lhůtách.

Parametry, které navrhuji měřit v těchto dvou časových intervalech, jsou zejména:

- počet prodaných výrobků,
- tržby z prodaných výrobků za roční období,
- zisk,
- celkové náklady (veškeré náklady související v daném období s výrobou, distribucí, prodejem a servisem).

Všechny tyto čtyři parametry jsou ve společnosti monitorovány a měřeny.

Pakliže správně a objektivně provedeme celý proces faktického měření a hodnocení, máme základní stavební prvky pro výpočet efektivy navrhovaných opatření. V tuto chvíli můžeme porovnat velikosti zisku před změnou a po změně. Praktický zisk vypočteme jako rozdíl výnosů za dané období a nákladů, výdajů za stejné období. V případě, že dosažený zisk bude po provedení navrhovaných opatření vyšší než dříve dosažený zisk, lze jednoznačně konstatovat, že provedení navrhovaných opatření bylo efektivní. V případě, kdy vypočtený zisk za měřené období před změnou by vykazoval vyšší číslo než vypočtený zisk za sledované období po změně a to za předpokladu, že jsme dodrželi všechny identické parametry způsobu měření, je nutné konstatovat, že provedení změny nebylo efektivní.

Tab. č. 12: Měření parametrů efektivnosti

Česká republika		Zahraničí		Suma:
Počet prodaných výrobků:		Počet prodaných výrobků:		
Tržby v Kč	vlastní:	Tržby v Kč (nutný přepočet měny):		
	pomocí dealerů:			
Celkové náklady v Kč:		Celkové náklady v Kč:		
Zisk v Kč:		Zisk v Kč:		

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout konkrétní způsob zvýšení efektivity prodeje výrobků u společnosti AUTO MOTIVE INDUSTRIAL a.s.

Před uskutečněním samotného návrhu na zlepšení jsem na základě metody „počtu obyvatel žijících v dané lokalitě“ provedla odhad potenciálu trhu, resp. roční odhad potřeby/prodeje hydraulických zvedáků. Formou cíleně strukturovaných dotazníků následovalo zmapování, jak zákazníci a dealeri vnímají výrobky a služby společnosti AMI (u dealerů bylo možno posoudit i vnímání konkurenčních produktů, služeb či spolupráce). Zjištění z těchto dotazníků mi umožnilo upozornit na konkrétní připomínky, potřeby, tedy oblasti, které si vyžadují návrhy na zlepšení. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků jsem jednoznačně mohla vyloučit, že by snížený prodej výrobků byl způsoben jejich nízkou kvalitou.

Za účelem zvýšení efektivity prodeje výrobků navrhuji společnosti AMI pro rok 2011 a následující léta změnit/upravit obchodní strategii.

Pro území České republiky doporučuji **potlačit spolupráci s dealerskými společnostmi, tedy posílení vlastních prodejních sil.**

Pro zahraniční trhy doporučuji **nastavit užší spolupráci s vybranými dealerskými společnostmi a oslovení většího počtu zákazníků s přizpůsobenou nabídkou především v oblasti ceny výrobků pro konečného zákazníka a prodloužené době záruční lhůty.**

Pro navrhované změny jsem doporučila i systém měření jejich efektivnosti. Byly navrženy v ekonomické i servisní oblasti parametry, u nichž doporučuji sledovat ve stanovených lhůtách jejich vývoj.

V rámci oblasti servisu prováděném v tuzemsku se jedná o tyto měřitelné parametry:

- počet servisních techniků,
- průměrný čas seřízení, opravy,
- tržní podíl v ČR, v %,
- počet reklamací.

V oblasti obchodu realizovaném v tuzemsku i na zahraničních trzích se jedná o tyto měřitelné parametry:

- počet prodaných výrobků,
- tržby z prodaných výrobků za roční období,
- zisk,
- celkové náklady (veškeré náklady související v daném období s výrobou, distribucí, prodejem a servisem).

Na základě vyhodnocení těchto parametrů pak v případě pozitivní odezvy doporučuji pokračovat v realizaci změněné obchodní strategie. Při zaznamenání nepříznivého vývoje pak naopak provést analýzu příčin, navrhnout nápravná či preventivní opatření.

Cíl práce „navrhnout konkrétní způsob zvýšení efektivity prodeje výrobků“ je v této práci zachycen, společnosti AMI jsou naznačeny směry, kterými se může dále ubírat.

Pokud společnost AMI přijme navrhovanou změnu jak pro lokální trh, tak pro zahraniční trhy, mohli bychom celkovou přidanou hodnotu pro společnost AMI vnímat především v oblasti obchodu. Pomocí vhodně zvolených metrik doporučuji tuto oblast trvale sledovat a vyhodnocovat. Minimálně se na trhu České republiky i v zahraničí bude jednat o udržení tržního podílu, dále pak růstový potenciál v oblasti tržeb (výkony společnosti) a rovněž udržení dlouhodobého růstového faktoru v oblasti dosaženého zisku, tzn. zabezpečení trvale efektivního podnikání společnosti AMI.

7 Seznam použité literatury

- [1] NORMA ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Český normalizační institut, 2006.
- [2] NORMA ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [3] NORMA ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.
- [4] TOYNE, B. – WALTERS, P., G., P.: Global Marketing Management a Strategic Perspective. Allyn ang Bacon, USA, 1993, 2. vydání, 734 str.
- [5] NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Praha, Management Press, 2004, 2. doplněné vydání, 335 s.
- [6] NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. – VYKYDAL, D.: Jak zvýšit výkonnost organizací. Ostrava, Dům techniky 2005, 204 s.
- [7] BINGHAM, F., G. – GOMES, R. – KNOWLES, P., A.: Business Marketing, International Edition, New York, 2005, 475 str.
- [8] BURTON, C. – MICHAEL, N.: A Practical Guide to Project Management. Kogan Page, London, 1992, 152 str.
- [9] DELBERT I., H. – MOTHERSBAUGH, D., L. – BEST, R., J.: Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. The McGraw-Hill/Irwin (a business unit of The McGraw-Hill Companies), New York, 2007, 790 str.
- [10] LEWIS, J., P.: Fundamentals of Project Management. AMACOM, New York, 2007, 164 str.
- [11] NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti, principy, postupy, metody. Praha, Management Press, 2008, 1. vydání, 376 s.
- [12] DRDA, M. – RAIS, K.: Reengineering – Řízení změn ve firmě. Praha, Computer Press, 2001, 1. vydání, 145 s.
- [13] NĚMEC, V.: Projektový management. Praha, Grada Publishing a.s., 2002, 1. vydání, 182 s.
- [14] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing, a.s., 2004, 6. vydání, 856 s.

- [15] KOTLER, P.: Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha, Grada Publishing, a.s, 1998, 9. přepracované vydání, 712 s.
- [16] BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠTÁN, P. – ŠULER, O.: Management. Olomouc, Rubico, 2001, 1. vydání, 642 s.
- [17] HALFAROVÁ, P.: Řízení změn. Ostrava, VŠB – TUO, 2010, 1. vydání, 82 s.

8 Seznam příloh

8.1 Příloha 1

DOTAZNÍK pro ZÁKAZNÍKA

Vážení obchodní přátelé,

patříte, popř. máme ambici, abyste patřili mezi naše významné zákazníky. K naším standardům patří si velmi vážit dlouhodobých obchodních vztahů a proto máme zájem stále poskytovat, co nejlepší kvalitu výrobků, služeb a servisu. Pro zjištění Vaší spokojenosti s našimi výrobky a poskytovaný službami, Vám zasíláme dotazník s několika strukturovanými otázkami.

Prosíme o co nejobjektivnější odpovědi a ujistujeme Vás, že Vaše odpovědi budou námi vyhodnoceny a výsledky hodnocení využity pouze ke zvyšování Vaší spokojenosti. Odpovědi na jednotlivé otázky prosíme, uveďte jednotlivě jasně a srozumitelně dle vlastního objektivního uvážení.

Předem děkujeme za spolupráci a za Váš čas.

1) Jak hodnotíte obchodní služby prováděné prodejcem společnosti AMI nebo prodejcem jiné společnosti (dealerské společnosti nabízející produkt společnosti AMI)? Obodujte (zakroužkujte), prosím podle stupnice od 1 do 5 míru své spokojenosti se znaky kvality u produktů společnosti AMI.

- 1 – velmi nespokojen
- 2 – nespokojen
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen
- 4 – spokojen
- 5 – velmi spokojen

	Míra spokojenosti				
Frekvence návštěv prodejců	1	2	3	4	5
Prezentace prodejců	1	2	3	4	5
Odbornost	1	2	3	4	5
Dodací termíny	1	2	3	4	5
Úplnost dodávek	1	2	3	4	5
Vyřízení reklamací	1	2	3	4	5

2) Jak hodnotíte servisní služby prováděné společností AMI? Obodujte (zakroužkujte), prosím podle stupnice od 1 do 5 míru své spokojenosti se znaky kvality.

1 – velmi nespokojen

2 – nespokojen

3 – ani spokojen, ani nespokojen

4 – spokojen

5 – velmi spokojen

	Míra spokojenosti				
Dostupnost servisu	1	2	3	4	5
Rychlost servisu	1	2	3	4	5
Odbornost servisu	1	2	3	4	5
Spolehlivost prováděných prací	1	2	3	4	5

3) Mezi znaky kvality a cenu rozdělte 100% tak, aby toto procento vyjadřovalo, co upřednostňujete při nákupu výrobků (stupnice od 0 – 100%; součet musí dát 100%).

Rozhodování na základě	Počet v %
Znaků kvality	
Ceny	

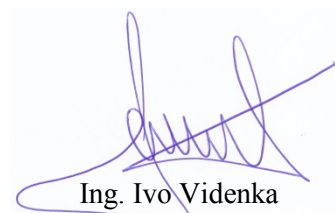
4) Co konkrétního byste doporučili, abyste preferovali při svém dalším nákupu výrobek společnosti AMI?

5) V čem spatřujete konkrétní výhodu konkurenčního výrobku v případě, že jste se pro něho rozhodli?

Společnost:	Datum:
Jméno hodnotitele:	
Funkce:	Podpis:

Vyplněný dotazník zašlete, prosím do 10ti dnů na elektronickou adresu naší společnosti ami@automotive.cz nebo faxem na **461 612 132**.

Děkujeme Vám a těšíme se na další i budoucí spolupráci.



Ing. Ivo Videnka
generální ředitel

8.2 Příloha 2

DOTAZNÍK pro DEALERY

Vážení obchodní přátelé,

patříte, popř. máme ambici, abyste patřili mezi naše významné obchodní partnery - dealery. K našim standardům patří si velmi vážit dlouhodobých obchodních vztahů a primárním cílem je vytvořit obchodní partnerství na vzájemné obchodní důvěře s cílem penetrovat ve Vašem portfoliu nabízených výrobců, co největší podíl značky AMI.

Proto prosíme o co nejobjektivnější odpovědi a ujišťujeme Vás, že budou námi vyhodnoceny a využity pouze ke zvýšení kvality naší společné spolupráce s Vámi. Odpovědi na jednotlivé otázky prosíme, uveďte jednotlivě jasně a srozumitelně dle vlastního objektivního uvážení.

Předem děkujeme za spolupráci a za Váš čas.

1) Jak hodnotíte míru své spokojenosti s jednotlivými znaky kvality u výrobků a služeb společnosti AMI a výrobků či služeb poskytovaných konkurencí? Obodujte (zakroužkujte), prosím podle stupnice od 1 do 5 míru své spokojenosti s jednotlivými znaky kvality.

1 – velmi nespokojen

2 – nespokojen

3 – ani spokojen, ani nespokojen

4 – spokojen

5 – velmi spokojen

Znaky kvality		Míra spokojenosti				
Kvalita výrobků Vyhovuje podle Vás zákazníkům kvalita prodáváných výrobků?	AMI	1	2	3	4	5
	konkurence	1	2	3	4	5
Plnění smluvních podmínek	AMI	1	2	3	4	5
	konkurence	1	2	3	4	5

2) Jak hodnotíte míru své spokojenosti s uvedenými kritérii? Nyní prosím, obodujte (zakroužkujte) podle stupnice od 1 do 5 míru své spokojenosti s jednotlivými kritérii u společnosti AMI a u konkurence.

- 1 – velmi nespokojen; u prvního atributu velmi vysoká nákupní cena
- 2 – nespokojen; u prvního atributu vyšší nákupní cena
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen; u prvního atributu průměrná nákupní cena
- 4 – spokojen; u prvního atributu příznivá nákupní cena
- 5 – velmi spokojen; u prvního atributu velmi příznivá nákupní cena

Atributy ceny		Míra spokojenosti				
Nákupní cena (spokojenost s nákupní cenou výrobku)	AMI	1	2	3	4	5
	konkurence	1	2	3	4	5
Max. doporučená provize	AMI	1	2	3	4	5
	konkurence	1	2	3	4	5
Jiné bonusy od výrobce	AMI	1	2	3	4	5
	konkurence	1	2	3	4	5

3) Mezi znaky kvality a cenu rozdělíte 100% tak, aby toto procento vyjadřovalo, co je podle Vás při prodeji výrobků klienty upřednostňováno (stupnice od 0 – 100%; součet musí dát 100%).

Rozhodování na základě	Počet v %
Znaků kvality	
Ceny	

4) Co je hlavní příčinou prodeje konkurenčních výrobků?

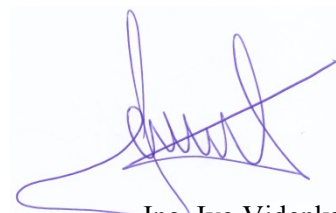
5) Co nabízí konkurence jiného oproti naší společnosti?

6) Co by Vám konkrétně pomohlo ke zvýšení samotného prodeje výrobků společnosti AMI?

Společnost:	Datum:
Jméno hodnotitele:	
Funkce:	Podpis:

Vyplněný dotazník zašlete, prosím do 10ti dnů na elektronickou adresu naší společnosti ami@automotive.cz nebo faxem na **461 612 132**.

Děkujeme Vám a těšíme se na další i budoucí spolupráci.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ivo Videnka', with a long horizontal stroke extending to the left.

Ing. Ivo Videnka
generální ředitel